

35 محطة

في بيئة العمل

برعايـــة





— رئيس فريق إعداد المحتوى —

سعـد محمـد الحمـودي

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الحمودي، سعد محمد

35 محطة في بيئة العمل / سعد محمد الحمودي.- الرياض،

1442هـ

32 صفحة؛ سم

ردمك 978-603-03-5558-7

رقم إيداع 1442/1023

بتاريخ 1442/02/13هـ



إهـداء

إلى كل قائد ومدير وموظف
يؤمن بتلك الأبيات للإمام الشافعي :

كلما أدبنـي الدهـرُ
أرانـي نقـص عقلي
وإذا مـا ازددتُ علماً
زادني علماً بجهلي

المقدمة

هذا الكتاب لا يحمل موضوعاً واحداً، ولا يعالج قضية واحدة، هو أشبه بمكاتب منفصلة، كل منها له قصته، وأعماله الخاصة، لذا لم نرتبه، فهو كتاب يتحدث عن القيادة، والإدارة، والموظفين، ويقدم إضاءات عملية لجميع هؤلاء، ويرشد وينبه إلى أشياء قد تغيب عنهم في رحلة العمل، والنجاح، ويوضح طرقاً للإنجاز، والتغلب على مشاكل الشركات، والعمل، وبناء العلاقات المثمرة بين عناصر بيئة العمل المختلفة.

فهرس المحتويات

محطـــــــات
القيادة والإدارة



ليس كل مدير قائد والعكس صحـــــيح

بيتر دراكر كاتب اقتصادي أميركي يعرف الإدارة بأنها:
عملية التخطيط والتنظيم بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، والتي تتكون من عدد من الوظائف التي تسعى إلى بناء السياسات، والتخطيط، والتنظيم، والمراقبة، وتوجيه موارد المؤسسة المالية، والبشرية دون إهدار للجهد والمال والوقت من خلال استغلال الموارد لتحقيق الفعالية.

وهي بهذا وبالمجمل تُعد مهمة إشرافية (وهذا لا يقلل من قيمتها وأهميتها) لكن عندما تتطلب تأدية هذه المهمة تحلي المدير بالابتكار والإبداع، فهنا يأتي دور القيادة، والتي يعرفها أحد مؤلفي علوم التطوير والتنمية البشرية **جيمس هانتر (James C. Hunter)** بأنها:
"القدرة على التأثير على الأشخاص، من خلال تحفيزهم ومساعدتهم على معرفة نقاط القوة، والتطوير، للعمل في فرق العمل، والتواصل بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى وجود فرص للإبداع بالعمل".

في الصفحات القادمة مجموعة إضاءات تفيـد المـديـــر والقـائــد، وتسـاعـدهـم على تـلـمـس الـطـــرق الصحـيـحـة لإدارة فريـق العمل، والتـأثيـر على أفراده بشكل إيجابي، ومواجهة المشاكل بصفة عامة.



إهمال المشاكل الصغيرة يحولها لجبل من جليد

"إهمال القائد أو المدير في مواجهة المشكلة الصغيرة، قد يؤدي به لضياع فرصة حصوله على الإنجازات الكبرى التي يحلم بها ويتمناها من موظفيه" .. هكذا يقول الكاتب الأمريكي **"والاس دي واتلز"** في كتابه **"علم الثراء"**.

بعض قادة الشركات يرون المشكلة بأنفسهم، فيعتبرونها تافهة، أو جزءً من العمل، فيوكلون حلها لشخص آخر للتصرف فيها. لكن ضعف هذا الشخص وعدم قدرته على الحل، يفاقم تأثير تلك المشاكل، وربما أدى تصرفه لفشل الشركة، أو المنشأة كلها.

البعض الآخر يهربون من المشكلة، أو يؤجلون النظر فيها، معتقدين أنهم بهذا التجاهل وبمرور الوقت ستتغير المشكلة أو تزول، أو يتم حلها بطرق أخرى لا دخل لهم بها!

إذا كانت الوقاية خير من العلاج، فإن قدرة القائد أو المدير على التنبؤ بحدوث تلك المشاكل الصغيرة نظراً لخبرته الطويلة، ووضع أنظمة وإجراءات تنبهه للمشاكل المحتملة، يجعله يتخذ إجراءات وقائية لعدم حصولها من الأساس.

وهي أشياء يراها **"ستيفن مايكل"** مؤلف كتاب **"كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل"** ضرورية بقادة العمل، حتى لا تتفاقم المشاكل الصغيرة لديهم، وتصبح جبلاً يصعب إزالته.



الحوار مع الموظفين ليس من باب الترف

في كتاب بعنوان **"سبع طرق لكي تتمتع بحياتك وعملك"** لخبير التنمية البشرية **"ديل كارنيجي"** ستقرأ تلك المقولة:

"السأم والاستياء والشعور بعدم تقدير الآخرين والشعور بالعداء والسرعة والقلق .. كلها عوامل عاطفية ترهقك، وتقلل من مردودك وتعيدك الى منزلك، وأنت مصاب بصداع شديد .. فنحن نتعب لأن مشاعرنا تسبب لأجسادنا التوتر العصبي".

ونعتقد أن الموظف الذي لا يحاوره مديره، ولا يسترشد برأيه في العمل سيشعر داخلياً بعدم تقدير هذا المدير له، وسيصيبه ذلك بالتوتر النفسي، ولن يكون عنصراً فعالا في إنماء المنشأة، ولا سبباً من أسباب رقيها.

الحوار مع الموظفين، من الأشياء المهمة لدولاب العمل، فقد يملك أحدهم القطعة الناقصة في الفكرة المميزة التي نظن أنها كذلك، والتي وضعناها بهدف تحقيق عمل مميز، لكنها في الحقيقة تحتاج لتكملة، وقد تأتي من فكرة ما لدى أحد الموظفين.

القادة الجيدون كما يقول **"وارن بينس"**: **"هم الأشخاص الذي يجعلون الأفراد يشعرون بأنهم في قلب الأشياء، وليس على الشاطئ، وهذا يعطي عملهم معنى"**.

ولا شك أن التحاور مع الموظفين هو ما يحقق هذا المعنى، المُتَضمن في تلك المقولة الإدارية الصحيحة،

وهو من أهم مهارات العمل الجماعي التي ننشدها دائماً في المنشآت الاقتصادية، باختلاف أنواعها.



03 أيها المدراء لا تحرموا الموظف من التواصل مع الناس

لم يعد هناك ضرورة لازمة تُجبر الموظفين على العمل بشكل يومي طوال ساعات محددة، بشكل يحرمهم من التواصل مع الناس، وتبادل المعلومات، والأفكار، بأي وقت.

من حق الموظف الحصول على أوقات (داخل إطار ساعات الدوام) يتواصل فيها مع الاصدقاء والزملاء (إنسانياً ووظيفياً)، دون أن يجد من ينظر إليه وهو يمسك ساعة بيده، ليحسب عليه عدد ساعات عمله.

هذه ليست مطالبة، وإنما هي أحد محاور المرونة ببيئة العمل، المطلوب تنفيذها، لأن المهم هو التركيز وبشكل أساسي على العمل نفسه، وما تم إنجازه، وما ينبغي القيام به، بغض النظر عن الوقت.

قد يقول البعض إن هذا يضر العمل، لأن الساعات الكثيرة تضيع في المحادثة بين العاملين وأصدقائهم، وهذا صحيح إذا كنا نتحدث عن العمل بمفهومه التقليدي، لكنه اليوم لم يعد مقصوراً على مقر الشركة وحدها، فيمكن للموظف ببساطة إنجاز ما عليه من أعمال عبر الإنترنت، من البيت أو المقهى، وبذلك يعوض ما قضاه في ساعات الراحة، التي اقتصها من الدوام.



04 كيف تتفادي الارتباك إن كنت مديراً لأول مرة؟

السطور التالية تحمل بعض الإرشادات، للمدراء الذين يتولون المنصب للمرة الأولى، وقد تعينهم على تجاوز الارتباك بتلك الفترة الانتقالية.

- تذكر دائماً أن دورك قد تغير:

يجب أن تصرف نظرك تماماً عما يسمى "الجهد الفردي"، وهذا يعني أنك ستكون مسؤولاً عن أعمال الآخرين، ونجاحك يعتمد على مدى كفاءة أداء فريقك. **فأنت الآن لا يمكنك إصلاح جميع المشاكل كما كان سابقاً.**

- اتخذ لك مستشاراً:

بشرط ألا يكون حديث عهد بالإدارة مثلك، بل ليكن مديراً ذا خبرة، واطلب منه مساعدتك بالمرحلة الانتقالية، وهذا سيظهر أثره في تقدير الإدارة العليا لك، ومعرفتهم بمدى نضجك.

- اقــرأ:

اقرأ قليلاً عن كونك مدير، فهناك جبل من المؤلفات حول هذا الموضوع، وسيفيدك في عملك الجديد.

- تعرف على فريقك:

أنت بحاجة لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل عضو بالفريق، على سبيل المثال: هذا الموظف سريع للغاية لكنه يفتقد لبعض التفاصيل، وذاك مجتهد بشكل لا يُصدق، لكن لديه مشاكل مع حجم العمل، وهذا مذهل في علاقات العملاء، ولكن لا يمكنه أبداً أن يقول "لا" للعميل، وهكذا.

- كن موجوداً دائماً:

لا تعزل نفسك عن فريق عملك، فإذا كان أعضاء الفريق لا يرون قائدهم، فذلك سيؤدي للفوضى، وقد تسير الأمور بشكل سيء للغاية.

(المقال مترجم بتصرف عن (http://cutt.us/0Uh0H).



قبل أن تغادر المنصب اترك أثراً طيباً

من الجميل أن يترك المدراء أثراً طيباً بالمنشأة قبل رحيلهم عنها، يتذكره بالخير كل من يأتي بعدهم.

ومن أهم الآثار الطيبة التي يمكن لهم تركها:

- إعداد قيادات جديدة :

فالثابت أن من عادة المدراء الفاشلين أنهم يتغافلون عن هذا الشيء المهم؛ وهو رفع مستوى الموظفين ليصلحوا للإدارة، ويشغلوا صفاً قيادياً ثانياً.

- لتكن قرارتك سليمة وفي مصلحة العمل والموظفين :

فالقرارات السليمة تظل عالقة بأذهان جميع العاملين بالمنشأة، خاصة إذا كانت تهتم بتأمين وضعهم المستقبلي، ولا تخضع في سريانها لسياسة الإلغاء التي يتبعها بعض المدراء الجدد.

وهذا الأثر طيب لأنه يتنافى تماماً مع طريقة تفكير المدراء الفاشلين، ممن لا يتذكرهم العاملون بالخير أبداً، إذ تتسم قراراتهم غالباً بأنها نابعة عن طريقة تفكير غير منهجية، وغير علمية، ويغلب على أصحابها طابع التحيز والانفعال.

وكذلك التفكير المتواضع الخالي من الابتكار والإبداع، ما يجعل قراراتهم بالنهاية مبنية على معلومات، وتشخيصات غير دقيقة، ولا تشجع المرؤوسين على المشاركة بالتشخيص، واتخاذ القرارات.

06 لماذا لا تكون مثل بل جيتس؟

القيادة .. هي كلمة السر ومفتاح الإجابة للسؤال الذي طالما نراه وهو:
كيف تصبح الشركة مثلاً وقدوة لغيرها؟
لنأخذ بل جيتس رئيس مايكروسوفت وعقلها كمثال ..
عندما بدأت مايكروسوفت العمل، كان قرار "بل جيتس" الأول أن تبدأ الشركة بكيان مستقل عن أي طرف آخر،
وكان هذا هو **المبدأ الأول** الذي كان محور نجاح الشركة وتميزها.

ثم جاء المبدأ الثاني ..
وهو مباشرة القائد "جيتس" لأعمال الشركة بتفاصيلها الدقيقة بنفسه، فقد كان يكتب "أكواد" البرمجة مع فريقه، ولم يترك سطراً واحداً منها دون أن يكون مطلعاَ عليه.

ثم جاء المبدأ الثالث ..
وهو اختيار الشريك الصالح، أو الذي يرفعك إلى أعلى ..
في 1980م تمت الشراكة بين بل جيتس وشركة (IBM).

ثم المبدأ الرابع ..
وهو أن يكون لك منتجاً خاصاً بك يميزك عن جميع من بالسوق ..
وحدث ذلك عندما أنتج جيتس "نظام دوس" وباعه لشركة (IBM) بمبلغ كبير (تقريباً 50000 دولار).
ثم في 1985 تم إطلاق أول إصدار من "ويندوز" بالتعاون أيضاً مع (IBM).
ومن هنا بدأت شهرة "مايكروسوفت" وسيطرتها على السوق، واعُتبرت من وقتها النموذج لما يمكن للشركة أن تكون عليه.
لا تعتقد أنك لا تستطيع أن تصبح مثل "مايكروسوفت"، فصاحبها نفسه لم يكن هو الآخر يحلم بذلك.

07 من يقود السفينة من بعدي ؟!

هذا سؤال لا يحلو للكثيرين أن يسألوه لأنفسهم حتى وإن شارفوا على ترك إدارة المنشأة التي تولوا قيادتها لسنوات، وكأنهم يخشون إذا قاموا بتأهيل صف ثان للقيادة أن يأخذ مكانهم، ويحيلهم للتقاعد قبل أن يحين موعده !

ووفقاً لواقع بيئات العمل فإن عدم تأهيل صف ثانِ ينعكس سلبياً على إدارة المنشأة من عدة وجوه:

- **أولها** تفويت الفرصة على المنشأة في الاستفادة من كفاءة عالية، لا تأخذ حظها من الظهور، وفرصة إبراز مواهبها.
- **وثانيها** أن الكفاءات والقيادات الواعدة ستُصاب بالإحباط، وتشعر بعدم العدل، وكل ذلك له آثار سلبية على تلك القيادات وغيرها، وعلى المنشأة والمجتمع بصفة عامة.
- **أضف لذلك** أن تلك الكفاءات المُحبطة قد تترك المنشأة كلية، وتذهب للجهات المنافسة، وهو ما يُضعف مركز المنشأة نفسها.
- **كما أنه** مع تدهور مستوى النواب والمساعدين تتدهور المشورة، ويتدهور مستوى الإدارة عموماً.
- **وليس هذا فحسب**، وإنما قد ينجم عن عدم التأهيل، أن تشعر المنشآت بأنها ستتعرض للإفلاس لو أحالت القيادات الكبرى والرافضة لهذا التأهيل إلى التقاعد، لأنهم لم يساهموا في تدريب وتأهيل غيرهم للمناصب التي يحتلونها، حيث يميل البعض للطمع في أن يصدر القرار بالتمديد له بعد بلوغه سن التقاعد، فيستمر قابضاً على زمام السلطة الإدارية، رافضاً المغادرة.

قد يسأل البعض: ما العمل إذن؟ ومن المسئول عن تأهيل هذا الصف الثاني؟

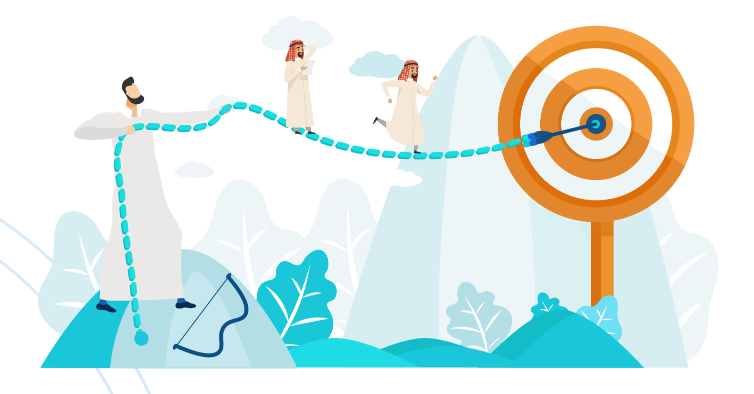
والإجابة هي: أن المدير نفسه هو المسئول عن ذلك، فهو أكثر الناس دراية باحتياجات القيادة التالية له لتأمين استمرارية النجاح، وبالتحديات والفرص التي تحيط بالمنشأة، وبالتالي نوعية القيادة المطلوبة في المراحل التالية له.

كما أن هذا المدير أو القائد هو الذي يُتاح له أكثر من أي شخص غيره مختلف وسائل التدريب والتجربة للبدلاء المحتملين، فهو وحده الذي يمكن أن يعطي بعض الفرص، ويوجه بتوزيع الأدوار، ويكلف بالمهام الرئاسية، وغير ذلك من الوسائل الاستكشافية والتدريبية.

كما أن القائد الناجح والفعال حقيقة هو الذي يترك المنشأة تعمل بنجاح من بعده، لا من يعتبر رحيله نهاية المنشأة أو نهاية نجاحها.

هذا الدور الذي يمكن لهذا المدير القائد أن يقوم به في تأهيل الصف الثاني واستثمار قدرات الصف الأول بالوقت نفسه يلخصه الفيلسوف الصيني **"صن تزو"** بقوله:

يكون القائد متفوقاً عندما يجعل أتباعه جسداً موحداً ومتماسكاً يحاكي "شواي جان".. و"شواي جان" أفعى تعيش في جبال الصين، إذا ضربت رأسها فستهاجم بذيلها، وإذا ضربت ذنبها فستهاجم برأسها، وإن ضربت وسطها فستهاجم برأسها وذنبها (ذيلها).





المدير المحترف خططه غير قابلة للتعديل

كلما جاء مدير أو رئيس للعمل يُفاجئ الموظفون بأنه يمضي على خُطى المدير أو الرئيس السابق بممحاة، فيغير جميع خططه، ومشاريعه، ويقلب رأس العمل أسفله!

في أحيان كثيرة يحدث ذلك لاعتقاد المدراء الجدد أنهم لابد أن يفعلوا ذلك ليثبتوا للموظفين أن ثمة شيء قد تغير، وأن مديرا جديداً بات يسير الأمور.

وأحياناً يكون المدير الجديد محقاً في ما يفعله، بسبب سياسات المدير السابقة المعرقلة للعمل، أو التي لا تتوافق مع سير العمل نفسه.
وهنا يأتي دور المدير السابق في منع المدير الجديد من ذلك، بأن يكون محترفاً في عمله، مدركاً للتفاصيل الصغيرة، مالكاً لمبادئ النجاح، حتى يقطع الطريق على من يأتي بعده، فلا يكون لديه مجالاً لتغيير ما وضعه من خطط واستراتيجيات.

فـ**" القائد هو الذي يعلم الطريق، ويمضي في الطريق، ويبين لنا ماذا يوجد في هذا الطريق"**. كما يقول **"جون ماكسويل"**.

وهذا يقودنا للسؤال: كيف يكون المدير محترفاً؟

يحدث ذلك عندما:
-يعي هذا المدير تقلبات الظروف المؤثرة على أداء موظفيه، وعلى عملية الإنتاج، ويتمسك بثوابت أساسية تأكدت فعاليتها مع الزمن، وفي الوقت ذاته يترك الباب مفتوحاً للتجدد، ومواكبة التطور.

وأن تتوافر فيه عدة صفات، أهمها:

- التحلي بروح المبادرة، والقدرة على استباق الفعل برد فعل إيجابي، ووضوح الهدف، واستكمال صورته النهائية في ذهنه، قبل البدء بالتخطيط.
- كذا القدرة على الحكم الصحيح فيما يُعرض له من أمور، وتقييم الأولويات من حيث وضع الأهم قبل المهم.
- والانفتاح على آراء الآخرين، وتطبيق الصالح منها، دون أن يضع بذهنه أن ذلك يضعف مركزه، أو يسحب من رصيده كمدير.

ثم تأتي أهمية قدرته على العمل بتوازن وفعالية في اتجاهين أساسيين:

1- الاتجاه المؤدي الي تحقيق أهداف الشركة.

2- والآخر المؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين.

مع التنبه للخيط الرفيع الذي يفصل بين مصلحة الشركة، ومصلحة الموظف.

وهنا يتميز المدير عن غيره، في انتقاء الفريق الذي يحقق معه النجاح المستقبلي، وليس فقط الحالي، وفي ذلك يقول **"ثيودور روزفلت"**: **"أفضل طريقة تنفيذية هي امتلاك الشخص خبرة كافية لانتقاء أشخاص جيدين لعمل ما يريد إنجازه، وضبط النفس بشكل كافٍ للحفاظ عليهم، أثناء قيامهم بالعمل"**.



قمة نجاح المدير هي قمة الفشل!

عندما يصل المدير إلى الاعتقاد بأنه حقق في شركته كل شيء كان يطمح إليه، وأن ما حققه لا يستطيع أحد غيره أن يحققه، فإنه يكون في طريقه للنهاية، والحكم على نفسه وعلى شركته بالموت إدارياً.

هذا ما تثبته عدة تجارب لشركات كبرى، فقمة الفشل أن تعتقد أنك حققت من النجاح ما يكفيك، ولم تعد بحاجة إلى المزيد.

معظمنا سمع عن شركة "كوداك" وانحدارها من القمة إلى القاع ثم توقفها، رغم أنها كانت الرائدة في مجال التصوير الفوتوغرافي.
وهي مثال واقعي لتلك الثقة الزائدة التي يصل إليها بعض المدراء في أنفسهم بما أنجزوه، فتتكون لديهم صور مغلوطة، تؤدي بهم في النهاية إلى الفشل.

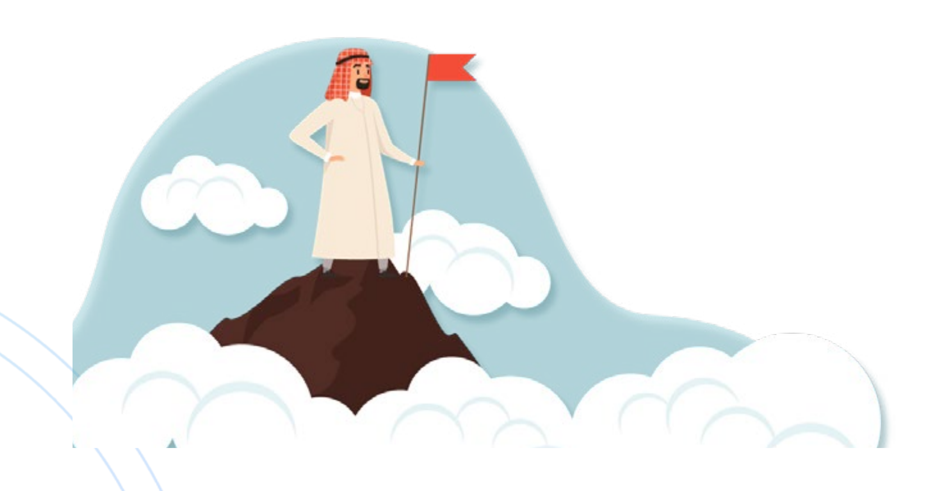
طوال (133) عاماً تقريباً نجحت "كوداك" في تحقيق نجاحات فاقت أية شركة أخرى، من خلال سياسة تجارية ناجحة قامت على: **"إنتاج كبير، تكلفة منخفضة، انتشار عالمي، إعلان قوي، تركيز على الزبون والنمو"**.

وبعد أن أيقنت الشركة أنها وصلت إلى حد الكمال والاكتفاء الذاتي من النجاح، بدأت تواجه الصعوبات عام 1984م، عندما دخلت شركة (fuji) اليابانية السوق الأمريكية.

هنا ظهرت مشكلة الثقة الزائدة بالنفس، حيث رفضت "كوداك" أولاً الإقرار بأن المستهلك الأميركي قد يغير الماركة التي اعتاد شرائها بعد تعوده عليها لمدة تفوق القرن، فكان أن فوجئت برهانها الخاسر، إذ افتتحت "فوجي" مصنعاً بالولايات المتحدة، وبدأت بحصد المزيد من حصة السوق للأفلام، وأوراق الطباعة.

الوجه الثاني للثقة الزائدة الفاشلة كان في تمسك الشركة بنمط عملها، واعتقادها أنه النمط الناجح بامتياز، ما جعلها لا تنتبه للتغير الحاصل في الصناعة الرقمية.

وتمثل الاعتقاد الثالث الفاشل أيضاً في اعتقاد الشركة أنها تطبق الاستراتيجية المنطقية في عملها، نظراً لأنها كانت الرائدة في صناعتها، وبالتالي اعتقدت أن أي تغيير سيحصل لن يؤثر كثيراً عليها. وهو ما تبين فشله تماماً.
بقية القصة معروفة، وهو انزواء "كوداك" عن الأنظار، ولا تهمنا التفاصيل كثيراً، فما قصدنا أن نوضحه بالدليل الملموس الواقعي أن الاعتقاد بأن النجاح له حد معين هو مجرد وهم، وبداية الطريق للفشل الذريع.





10 الإدارة الضعيفة تقوي المنافسين!

ضعف الإدارة .. سبب لأشياء كثيرة سيئة، فهو ليس عَرضاً مؤقتاً وإنما مشكلة دائمة بدوام المدير نفسه وطول بقائه على الكرسي.
ولا يقتصر ذلك على ما يسببه من مشاكل داخلية فقط، وإنما إضعاف سمعة الشركة خارجياً، ما يمنح المنافسين الفرصة للتقدم بهمة إلى الأمام وبخطوات قوية.
إذن .. ما الذي يحتاجه المدير لمعالجة نقاط ضعفه، ومنع المنافسين من كسب جولات بسببه؟
قوة المدير تكمن في قوة الفريق الذي يعمل معه، ويقاتل من أجله، كما يقول الكاتب الإيرلندي: **جورج برنارد شو** : **"يمكن أن يعمل الناس 8 ساعات يومياً من أجل الراتب، و10 ساعات من أجل المدير الجيد"**.

وهناك أشياء يجب ان تكون في المدير، حتى يعمل معه الموظفون كفريق واحد:

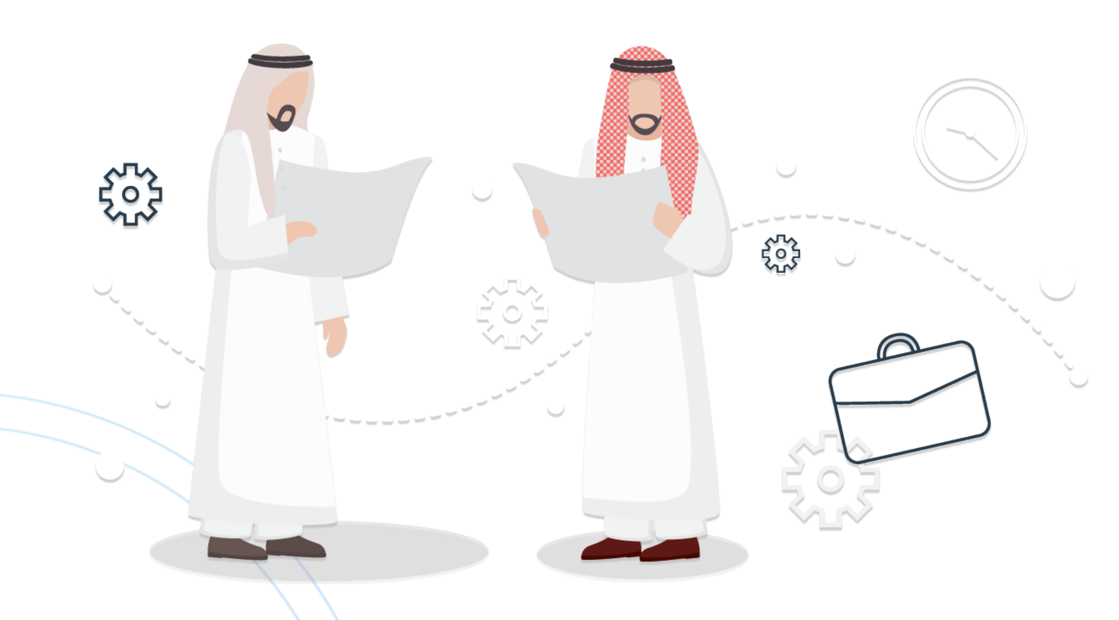
- أولها أن يكون أنموذجاً لموظفيه، بأن يكون بينهم، وأوّل الحاضرين لمقر المشروع، وآخر المُنصرفين.

- أن يكون مكتبه بين الموظفين، ولا يتعامل معهم بفوقية، أو بوضع حواجز تقلل التواصل بينه وبينهم

- ألا يتهاون مع الفشل، فهناك بعض الموظفين يتمارضون، ولا يقومون بواجباتهم الوظيفية! وبدلاً من الحزم، يتم تجاهل هذه الظواهر، مما يؤثر على المشروع الوليد ككل. والأفضل فصل المتمارضين والكسالى، ومعدومي الكفاءة فوراً، واستبدالهم بآخرين، بالطبع بعد نصحهم أكثر من مرة.

- أي مشروع يأمل أصحابه في التغلب على المنافسين، يكون عماده أن مؤسسيه عبارة عن كتل من التحفيز تمشي على قدمين، والتحفيز ليس فقط مادياً، وإنما معنوياً أيضاً، كأن يتم تحفيز الموظفين بمكافآت مالية، ومعنوية طوال الوقت.

- وضع قرون الاستشعار للمواهب على الدرجة القصوى طوال الوقت، بأن يحاول المدير أن يستشفّ وجود المواهب والمميزين في شركته، ويبحث عنهم، وبمجرد أن يجدهم يجب أن يكلفهم بالأعمال والمسؤوليات، ويعمل على تحفيزهم طوال الوقت، كي يستمر إبداعهم.



11 القيادة فطرة أم اكتساب؟

يُحكى أن ملكاً زار وزير دولته المريض، وأراد أن يلاطف ابنه الصغير فسأله: دار أبيك أفضل أم قصر الملك؟
فقال الطفل: إذا كان الملك في دار أبي فدارنا أفضل.
فأراه خاتماً في يده وسأله: هل رأيت خاتماً أفضل منه؟ قال الطفل نعم. اليد التي تلبسه.
زاد إعجاب الملك فأخرج بعض النقود وأعطاها للطفل فرفض أخذها، بدعوى أن أبيه سيضربه، قال له الملك: قل لأبيك إنها عطية الملك. فرد الطفل: لذا سيضربني أكثر. سيقول لي هذه ليست عطية ملوك!!.
وتقول القصة إن الطفل بعد ذلك صار قائداً لجيش الملك بعد أن أتم الثامنة عشرة من عمره.

وبعيداً عن صدق ذلك أو عدمه، فإن ما يهمنا في القصة تلك البذرة القيادية التي بدت من الطفل ووقفته بثبات أمام الملك وعدم خوفه منه، وحديثه الواثق بنفسه، كل هذا يجعلنا لا نستغرب إن أصبح قائداً، فالقيادة بالفطرة تعني 50% وأحياناً 60% من القيادة الاحترافية المكتسبة بالعمل، والخبرة والتدريب. حتى أن البعض يستبعد تماماً القدرة على تعلمها، مثل **"وارين بينسي"** الذي يقول: **"لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"**.

هذا القول يلفت الانتباه إلى الفارق بين القيادة والإدارة، فالإدارة معناها أن تتولى العناية بأمورك اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء، أو هي الطريقة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

أما القيادة فهي أن تحدد أولاً الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

و القيادة:

- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
- وعدم الخوف إلا في المهم من الأمور.
- والاهتمام بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وممارسة أسلوب القدوة والتدريب، وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع أو الموظفين، والاهتمام بهم كبشر.

أما الإدارة فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

وكلا الأمرين بالطبع مهم، إذ أنهما معًا يشكلان جناحي الإنجاز والنجاح، فالقيادة بدون إدارة معناها أن تعيش المنشآت في عالم المستقبل والعلاقات، وتهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن تستمر، والإدارة وحدها تجعلها تبتعد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية، والربط بالقيم والمبادئ، ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

وفي المجمل فإن توفر بذرة القيادة بداخل الشخص، يجعله متميزاءعندما يكتسب مبادئ القيادة الحديثة، ويختصر له كثيراً من الوقت والجهد في بلوغ النجاح الذي يريده، لعمله ومنشأته.

12 متى يكتفي المدير بموظفيه؟

الموظف الكفء هو الوحدة الأساسية لبيئة العمل، خصوصاً في المشاريع الناشئة، حيث يُعول عليه في كل مجهود كبير أو صغير .. فهل ترى أنك كصاحب عمل اكتفيت من الموظفين الأَكْفَاء ولم تعد بحاجة إلى موظفين جدد؟ .. لا تتسرع بالإجابة على السؤال وحاول أن تقرأ السطور القادمة أولاً.

أنت بحاجة بين وقت وآخر لاستقطاب موظفين يملكون مهارات متعددة في مجالات متنوعة، وأصحاب كفاءة عالية، إذ تُعد الشركات والمؤسسات هؤلاء الموظفين ثروة كبيرة تحاول الحفاظ عليهم بكل ما تملك،
وتسعى في سبيل ذلك لتوفير طبيعة عمل ملائمة لهم، وتوفير ميزات مادية ومعنوية تجعلهم يبقون لديها، ويكون من الصعب على شركات أخرى استقطابهم للعمل لديها.
وهؤلاء يراهم المدرب **براين تريسي**: **"العناصر التي ترفع معدلات سرعة التفوق في الأداء إلى مستويات عالية جداً"**.

تتضح أهمية استقطاب موظفين جدد، في حاجتك لتحقيق عدة أهداف، منها:

- رفع وتيرة الإنتاج لدى الموظفين القدامى بالشركة، وحثهم بصورة أكبر على تقديم خدمة أفضل لعملاء الشركة، ودفعهم للانخراط في ما هو أكثر إبداعاً ومشاركة من التفكير.
- دفع الموظفين الآخرين لبذل المزيد من الجهد في عملية التعلم والتدريب واكتساب المهارات والخبرات، فضلاً عن بذل المزيد من الجهد في العملية الإنتاجية نفسها.

- أنت بحاجة لمن يعمل على تنمية المبيعات لديك، حتى لو اعتقدت أنك تحقق معدلات جيدة في هذا المجال.
فمراحل النمو في عمر الشركات تتطلب إنشاء فريق مبيعات محترف، يعمل على تحقيق أهداف ومتطلبات المنشأة.

ويمكنك الجمع بين تدريب فريقك الحالي على أساليب جديدة في الترويج والتسويق، والاستعانة بموظفين جدد لديهم الاحترافية العالية في هذا المجال، حيث يمكن لهؤلاء تدريب فريقك القديم أيضاً.

- لا شك أن لديك مثل معظم المنشآت بعض الموظفين الذين بَهتْ لمعانهم، وقَلتْ إنتاجيتهم، وأصبحوا تقليدين في تعاملهم مع العملاء والرؤساء والعمل بصفة عامة ..

لا ننصحك بالطبع بالتخلص منهم، لكن أنت بحاجة لعناصر جديدة تجعل هؤلاء يفيقون قليلا من سباتهم، لأنهم إذا استمروا بطريقتهم هذه فسيأتي عليك الوقت الذي ترى أنه صار مناسباً للتخلص منهم، واستقطاب آخرين أكثر إبداعاً .. ووقتها سيكون قد مر الكثير من الوقت، وضاعت عليك الكثير من المكاسب والفرص .

13 قبل أن تغير فريق العمل اقرأ هذه النقاط

فريق العمل في حقيقته عبارة عن جماعة مندمجة، ملتزمة، قائمة على الثقة والاحترام، قادرة على تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاعلة. وهذا التعريف يعني أهمية أن يحافظ قائد العمل (خاصة إذا كان جديداً بالمنشأة) على هذا التجانس، ويقويه، ويراقب الأفراد جيداً، فهو لم يأت ليعمل قدر ما أتى ليعزف سيمفونية، و **"لا أحد يستطيع أن يعزف سيمفونية لوحده، فهي تحتاج إلى فرقة لتعزفها"** كما يقول **"هـ.إي.لوكوك"**.

هناك مشكلة مصيرية تواجه كل قائد جديد، فهو يريد أن يثبت نفسه ويُظهر نجاحه، وهذا يتوقف على الفريق الذي جاء ليديره، وغالباً يجنح القادة الجدد إلى قلب النظام رأسا على عقب، والعمد إلى الإقصاء والإحلال والتبديل، حتى يضمن ولاء الفريق وجودته.

لكن الأفضل لكل قائد من هؤلاء أن يتريث قليلاً في مسعاه، فالموظفون القدامى فيهم أصحاب الخبرة والمهارة، ويعلمون أدق التفاصيل، وفيهم أيضاً متكاسلون، ومن يمكن اعتبارهم عبئاً زائداً على العمل .. وكي ينجح عليه أن يستفيد من كل هذا، ويحدد من يمتلك الخبرات المطلوبة، ومن يمكنه المساهمة في إحداث التغيير الذي يريده، ومن يجب التخلص منه حتى لا يعيق هذا التكامل والتناغم.

السؤال الذي قد يكون مناسباً هنا: متى يحين وقت تغيير فرق العمل؟ أو متى يدرك القائد الجديد أن الوقت قد حان للفرز والتفضيل واختيار من يبقى ومن يرحل بعد قضائه فترة من الزمن بينهم؟

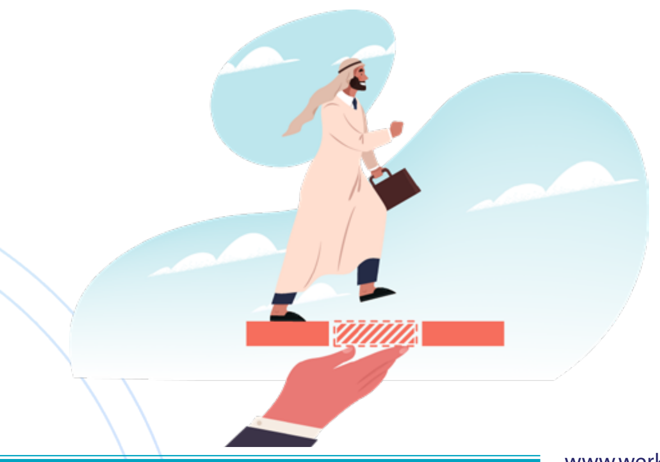
هناك إشارات يلحظها القائد الناجح منها:

- تصاعد الشكاوى بين الأفراد بالأقسام المختلفة، وكثرة الشكاوى داخل كل قسم.
- وعدم وضوح أهداف العمل، وضعف المتابعة.
- وعدم توزيع الأدوار بين الأعضاء بشكل يسمح لكل منهم بالمشاركة الفعالة.
- فضلاً عن فقدان القائد الثقة في أداء البعض، واستيائه من قلة المبادرات الفردية وانعدام الذاتية، وضعف الصلات بينهم وبين البقية.

هذه الإشارات تقول بأن الوقت قد حان للتغيير، لكن قبل إقصاء موظف ما من عمله ينبغي على القائد أن يبادر ببعض الأمور:

- كإكتشاف المواهب والخبرات والقدرات المميزة لكل موظف.
- والمساعدة في توضيح الأدوار وأوجه السلوك المرغوبة.
- ومد الأعضاء بالمعلومات والخبرة اللازمة لعملهم.

هذا كله يجب أن يحدث لأن المصلحة الأهم هي العمل واستمراريته .. فـ **"إذا كان للفريق أن يبلغ هدفه، فعلى كل عضو أن يكون على استعداد ليضع مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية"** كما يرى **"بود ويلكينسون"**.



14 المشاكل الشائكة وطرق حلها

ليس هناك مشاكل أكثر تعقيداً يمكن أن تمر بها الشركات مثل الاضطراب السياسي، وعدم الاستقرار، وافتقاد الإحساس بالأمن، والفساد الإداري. وهذا ما يُسمى غالباً بالمشاكل الشائكة، وهي بالطبع تمنع الشركات من إحراز النجاح، أو التقدم خطوات إلى الأمام.

ورغم ذلك فإنه مهما كان عمق المشاكل التي تمر بها الشركات إلا أن ذلك يجب ألا يفت في عضد المدراء، ولا يعطل نشاطهم، فبلوغ السحاب مرهون بقوة القدرة على التحدي، والصبر والمصابرة، ومواجهة التحديات والحواجز. فهكذا هي الحياة، كر وفر، مكسب وخسارة، نجاح وفشل، والناجح هو من يؤمن بهذا ويتعايش معه، لا أن يفر منه. أو كما يقول **"أنتوني روبنز"**: **"الحياة هي عبارة عن حل للمشاكل. فإما أن تهزمك المشاكل، أو تجعل منك شخصاً عظيماً. الأمر متوقف عليك"**.

هناك دراسة مسحية مشتركة أجراها "البنك الأوروبي لإعادة الاعمار والتنمية"، و"مجموعة البنك الدولي"، و"بنك الاستثمار الأوروبي"، لأكثر من (6) آلاف شركة في دول متوسطة الدخل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وكانت "المشاكل الشائكة" المشتركة بينها تنحصر في:

- عدم إمكانية الاعتماد على خدمة توصيل التيار الكهربائي، وذلك في (5) دول خضعت للمسح.
- الفساد الإداري.
- صعوبة الحصول على التمويل.
- ارتباط القدرات الإبداعية للشركات بالحواجز التي تقيد التجارة، ونقص العمالة المدربة تدريباً مناسباً.

كل تلك المشاكل العميقة رأت البنوك الثلاثة أنه يمكن حلها من خلال:

- مساعدة المصارف على تحسين نظمها المتعلقة بتقييم مخاطر الائتمان.
- وتوفير الدعم لخطط ضمانات القروض.
- ومساعدة الدول على تسهيل التحاق النساء بفئة القوى العاملة.
- ومساعدة الأطفال في الحصول على تعليم يمدهم بالمهارات التي سيحتاجونها بالمستقبل.

أما رفع مستوى الإنتاجية والإبداع فرأت البنوك الثلاثة أن حله يكون بعدة طرق منها:

- زيادة حدة المنافسة.
- دفع الدول لتسهيل الإجراءات الجمركية والعمليات التجارية التي تمر بها الصادرات والواردات وتسريعها. -وتقليل القيود التي تكبل الاستثمار الأجنبي.

إذا كان هذا قد حدث في حل "المشاكل الشائكة" التي تواجهها خمس دول تعاني من أمور لا تكفي كلمة "صعبة" لوصفها، أفلا يجعلنا ذلك نؤمن بقدرة الشركات العادية على تجاوز "مشاكلها الشائكة"؟! ..
من الواجب والأفضل أن تكون الإجابة: نعم.

وهذا بالطبع يحتاج كما يقول **"بود ويلكينسون"** إلى: تكامل فريق العمل بالشركات، إذ يقول: **"إذا كان للفريق أن يبلغ هدفه، فعلى كل عضو أن يكون على استعداد ليضع مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية"**.

15 موظفـــوك أدرى بشعابك

نسمع كثيراً عن المؤسسات والشركات التي تستقدم خبراءَ من الخارج كي يقدموا حلولاً مبتكرة ويساعدوها في إنقاذها من عثراتها، أو الدفع بها نحو الأمام، في حين أنها تمتلك بعض الموظفين ممن يُفترض فيهم الإبداع وملكية التفكير في الحلول المبتكرة أيضاً.

خاصة وأنهم مثل أهل مكة أدرى بشعاب شركتهم ودقائقها، وأعلم بما يصلح لها من حلول تتماشى مع طبيعة عملها، ومركزها بالسوق، وخبرتها، وهي أمور لا يدركها من أتوا من الخارج. ولذا كان يحلو لـ **"ستيف جوبز"** مؤسس "أبل" أن يقول: **"من غير المنطقي أن توظف أذكياء ثم تعلمهم كيف يعملون! نحن نوظف الأذكياء لكي يعلمونا ما يجب أن نفعله"**.

لذا كان رجل الأعمال "وارن بافيت" يختار الموظفين الجيدين من داخل شركاته، ويترك لهم التصرف، وقال كثيراً إن هذا كان سر نجاح شركاته. أي أن المدراء والقادة يبحثون عن الإبداع داخل موظفيهم، وليس خارجهم.

لذا، تحتاج الشركات والمؤسسات إلى تهيئة الوضع داخلها حتى تمنح موظفيها الفرصة لهذا العمل، ونعني الابتكار والإبداع.

ولنضرب مثلاً بالشركات اليابانية التي تعج حالياً بشباب سعودي ماهر ولله الحمد، فبيئات العمل فيها تعمل على كسر الروتين وتأهيل الموظفين وإمدادهم بالخبرة من خلال عدة طرق، منها :

- تدوير الموظفين بين الأقسام، لتعليمهم مهارات جديدة وخبرات جديدة. ويكون التدوير كل سنتين ببعض المؤسسات الحكومية.

- عقد ورش عمل بين فترة وأخرى للتفكير الإبداعي، في مكان خارج بيئة العمل.
- وضع خطة عمل وجدول مهام يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية، لكل فرد ومجموعة ومتابعتها.
- تنظيم زيارات للشركات المنافسة والتعلم من نقاط القوة لديهم.
- جعل بيئة العمل جاذبة ومحفزة للموظفين، تحمسهم للبقاء والعمل والتفاني، ويملأها الترحيب والاهتمام بجميع الأفكار الخلاقة والمقترحات البناءة.
- التقييم العادل والتوجيه الاحترافي لتجاوز التحديات التي تواجه الموظفين.
- وضع الحوافز، وعقد مسابقات داخل المؤسسات والأقسام، واستحداث جائزة للإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات، لتكون حافزاً جيداً.

وبعيدا عن التجربة اليابانية فإن تشجيع المدراء للإبداع داخل المنشأة نفسها يعني العمل على توفير مميزات ببيئة العمل ليس من بينها الراتب أو المكافآت المادية، فهذا أمر ضروري للحفاظ على الموظفين المتميزين، وإنما بإزالة الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لعقول الموظفين، وذهنيتهم.

وإيجاد وتطوير محفزات حقيقية، يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم للابتكار، وتشجيع الإبداع لديهم.

16 أخطاء إدارية تعرقل نجاح الشركات

يظن البعض أن المال وحده هو المعوق للتطوير داخل المنشأة، شركة كانت أو مؤسسة، أو جمعية خيرية، أو غيرها، وهو كلام يفتقر للصحة، فالمال لا يُصلح ما تفسده إدارة المنشأة التي تعمل بدون رؤية ورسالة وأهداف واضحة، أو خطط تنفيذية مبنية على أهداف منظمة، وليس لديها نظام لقياس الأداء، وترسيخ مبادئ الثواب والعقاب، أو حتى خطط تطويرية، تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمنشأة، أو للأفراد داخلها.

أضف لذلك أشياء اخرى تمنع التطوير، منها:

- البيروقراطية التي يدمنها بعض المسئولين الإداريين.
- والتجاهل المتعمد أحياناً لتطبيق خطط التدريب والتطوير بحجة عدم توفر الإمكانات.
- انعدام التحفيز، إذ يبني بعض المدراء فلسفتهم الإدارية على تقليل بند الحوافز إلى أدنى درجة ممكنة سواء توافرت الإمكانيات أو انعدمت.

فتراهم يهملون الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بالشكل المطلوب، والذي يؤدي لراحتهم النفسية ويجعلهم يتحملون المعوقات الأخرى التي تواجهها الشركة.

فضلاً عن معاناتهم من قلة أو انعدام اتاحة المجال لتكافؤ الفرص، ومنح الفرص لمن هم أقدر وأفضل في قيادة الشركة إلى المكان اللائق بها.

أهمية الرؤية

نعود الآن إلى ما سبقت الإشارة إليه في المقال من أهمية وجود الرؤية لدى الشركة، وهو يوازي العنصر المالي في الأهمية.فالرؤية توضح جيداً إلى أين تتجه الشركة وإلى أين تريد أن تصل، ولذلك يقول **"أنتوني روبنز"**: **"عملية تحديد الأهداف تعمل على نفس النسق الذي تعمل به قوة بصرك، فكلما اقتربت من المكان الذي تستهدفه حققت وضوحاً أكبر في الرؤية"**.

لذا فإن التحول أو التغيير الناجح يكون موجهاً وقادراً على رسم خارطة الطريق وإبلاغها للعاملين والعملاء والمساهمين والموظفين بفكرة الرؤية.

كما أن تطبيق الرؤية نفسها ينطوي على بذل الكثير من الجهود الكبرى لإزالة جميع العوائق سواءً كانت مالية أو هيكلية.

هناك مشاكل أخرى يجب التنبه إليها من جانب المدراء، تعيق التطوير منها:

- الخوف من الفشل.
- والافتقار الى معايير واضحة للأداء.
- وغياب التقييم الصحيح.
- ومقاومة التغيير، فقط للحفاظ على المصالح الشخصية للبعض.

وكلها أشياء لا علاقة لها بالمشاكل المالية، لكن تأثيرها في إعاقة التطوير يبدو أكثر خطورة.

17 ما الذي تحتاجه الإدارة عن بُعد للنجاح؟

باتت "**الإدارة عن بُعد**" إحدى سمات معظم الإدارات الحديثة في الوقت الحالي، خاصة في ظل أزمة كورونا.
هذا فضلاً عن التوسع الكبير في استخدام التقنيات الحديثة، ووسائل الاتصالات المنبثقة منها، ما جعل تلك الإدارة تتسم بسرعة الاتصال بين إدارات العمل المختلفة، وتقليل تكلفة السفر، وسرعة إرسال المستندات، واختصار الوقت.
هناك شركات تميزت كثيراً في هذا الأمر قبل مجيء كورونا، وقد نجحت في كسر الحواجز الثقافية، واستطاعت بناء الثقة في أثناء قيادة مدرائها ومتابعتهم لفريق العمل.
وذلك من خلال التواصل الهاتفي، وعقد الاجتماعات عن طريق الوسائل التقنية الحديثة، فيما المدير في بلد آخر يبعد عن مقر الشركة آلاف الكيلومترات، ولم يتأثر العمل أو يتعرض للعرقلة.
تلك الأهمية التي تتسم بها الإدارة عن بُعد تنبع من كونها أضحت سمة لمديري الوقت الحالي، الذين هم أكثر احتياجاً لفريق عمل موزع على مختلف المواقع والأوقات والثقافات، يكون قادراً على المشاركة في التفكير الابداعي، والتواصل، وخلق أفكار جديدة للنهوض بالعمل، فضلاً عن المشاركة في وضع خطة العمل للشركة، أو المؤسسة التابعين لها.
يمكننا أن نأخذ "مارك ديكورت" نائب الرئيس لشركة "رويال دوتش شل"، كمثال على استخدام فنيات الإدارة عن بُعد، ففريق العمل لديه ينتشر حول العالم.
وهو يرى أن أداء الموظفين في هذا الفريق يعكس القيمة التي تصلهم من مكان عملهم، ويقول أيضاً إنه يستثمر كثيراً في استخدام التقنيات الحديثة، التي تعمل على زيادة كفاءة التواصل مع الموظفين، كاستخدام الكاميرات في الهواتف والحواسيب.

نجاح الإدارة عن بُعد

يتوقف هذا النجاح على عدة أمور:

- أولها أن يعمل المديرون على تسهيل مهام عمل موظفيهم، الذين يعملون من خارج المكتب.
-وأن يحافظوا على التواصل بينهم لكي يفوز الكل بنفس مستوى الخبرة.

أما مديرو فرق العمل الخارجية، فعليهم:

- اختيار الأشخاص المناسبين، ووضع كل منهم في المكان المناسب.
وفي ذلك يقول **جيم كولينز** (أستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد الأمريكية): **الحافز الحقيقي للأداء الجيد عند الموظف هو الأداء الجيد نفسه، بشرط أن يكون الموظف المناسب، ويقوم بالعمل المناسب.**
- البعد عن اتباع الأساليب الخاطئة في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.
فبعض المدراء يفترضون أن الموظف يحتاج دائماً إلى اتباع سياسات معقدة، كي يظل منضبطاً في عمله، ويقوم بالمهام التي عليه أن يقوم بها.
وفي كثير من الأحيان يرى المدير أن موظفيه كسالى ومشاغبون، ويحتاجون إلى نظام صارم من الضبط والربط. فتلجأ الإدارة لمزيد من القواعد، ومزيد من القوانين. وتتعامل مع موظفيها بمزيد من الحذر وكثير من الشكوك. والأفضل اختيار الموظف المناسب منذ البداية، ثم التعامل معه على أنه موظف ناضج، لا يحتاج لكل تلك الأساليب كي يكون منضبطاً وملتزماً بالعمل.
- تقييم أداء موظفيهم وفقاً لنتائج العمل، وليس حسب الوقت الذي يجلسون فيه على مكاتبهم.
- توضيح المدراء الأهداف التي يطمحون للوصول إليها منذ بداية العمل.
- التوصل إلى اتفاق بين جميع الأطراف (أي بين الموظفين والمدراء)، حول نهج العمل المتبع في النطاق الخارجي، نظراً لأن فريق العمل بحاجة إلى الوضوح دائماً، لمعرفة أي اتجاه سيسلكه في عمله.

18 من يضيع وقت العمل الموظف أم المدير؟

من الذي يضيع وقت العمل؟

من الصعب أن نحمل الموظف كل المسؤولية عن هذا الوضع، فنحن بهذا نظلمه، فهناك أسباب عدة يرتبط بعضها بالتخطيط لدى المنشأة نفسها، كـ:

-عدم وجود أهداف واضحة.

-وعدم ترتيب الأولويات.

-ووجود إدارة عشوائية ارتجالية، تؤدي إلى حدوث أزمات مفتعلة.

وهناك مضيعات للوقت تتعلق بالتنظيم:

-كعدم التنظيم الشخصي لمتخذي القرار.

-والخلط بين السلطة والمسئولية.

-وعدم وضوح الاختصاصات.

-وتعدد الرؤساء والمشرفين، واهتمام كثير منهم بالأعمال الروتينية غير الهامة.

-ووجود ببيئة عمل غير ملائمة.

وهناك مضيعات للوقت تتعلق بالتوجيه ومن ذلك:

-التوجيه غير الفعال من المدراء للمرؤوسين.

-والاستغراق في التفاصيل الدقيقة.

-ونقص التقييم والمراقبة.

-وسيادة جو اللامبالاة.

-وغياب روح المشاركة.

ولدينا معوقات أخرى خاصة بالاتصال بين الموظفين والمدراء، مثل:

-الاجتماعات غير الضرورية.

-وعدم وضوح الاتصالات الرأسية أو الأفقية.

-وسوء الفهم الحاصل بينهم بكثير من الأحوال.

-وعدم وجود أساليب واضحة للرقابة.

-وعدم وجود أشخاص متمكنين للقيام بهذه المهمة.

لا يعني بالطبع أننا نعفي الموظفين من تضييع الوقت، ويمكن هنا أن نشير إلى طرق القضاء على تضييع بعضهم للوقت:

-أولها أن يكون للتنظيم داخل المنشأة دور حيوي متعاظم في تعظيم الاستفادة من الوقت، بأن يقدم للمنشأة الوسائل الفعالة التي تستطيع بها تحقيق الأهداف المخططة، فضلاً عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة.

ويقوم تنظيم الوقت على عنصرين أساسيين هما:

الأول: تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد، وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعة، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.

والثاني: هو العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر.

وما نريد استخلاصه من كل ذلك أن إدارة الوقت هي عملية تنظيمية بالأساس، قائمة على الوعي والإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد، ومجموعات العمل، وفرق المهام التي تتكون منها المشروعات بالمنشأة. وليست عملية منفردة بذاتها.

أما بالنسبة للموظفين فيوجه لهم خبير الإدارة "**ريتشارد ديني**" عدة نصائح بقوله: **حاول ألا تهدر وقتك؛ انتفع بكل دقيقة تقضيها وأنت مستيقظ، ولا تسمح للآخرين بإهدار وقتك الثمين، فكل شخص ناجح لا يتحمل أبداً البقاء مع مُهدري الوقت.**

لذا، عليك أن تتأكد دائماً من أن كمية الوقت المحدودة والمتاحة لك في رصيدك البنكي لا يتم إهدارها من قِبَل الآخرين، وبالأحرى ليس من قِبَلك أنت.



الإنجازات هي عنوان قيادتك الناجحة

ما الفارق بين قائد .. وقائد؟
الإجابة: الإنجازات.
ولماذا؟
لأن العمل مثل مباريات الكرة .. أفضل وأحلى وأجمل ما فيها هو الأهداف، وليس فقط اللعبة الجميلة.
وبالطبع كي تأتي الإنجازات، لا بد أن يكون القائد ذا مواصفات خاصة.
لا نعني الشكل بالطبع، وإنما الصفات، والمهارات، والمقومات.

تعامله مع المواقف والمشاكل

سترى القائد المتميز هو الأكثر تكيّفاً مع المواقف والظروف، فهو يستخدم أساليب قيادية مُختلفة طبقاً للموقف، ولا يلتزم بأسلوب قيادي واحد على طول الخط.
ويتعامل مع مرؤوسيه بديموقراطية إذا كان الموقف يتطلب ذلك، ويميل إلى الحزم والفردية في اتخاذ القرارات بحالات الطوارئ.

علاقته بموظفيه

دائماً يتواصل مع زملائه وموظفيه بشكل مُبهر.
والأهم من ذلك أن الجانب الإنساني لفريق عمله عنده له أولوية قصوى، فيهتم بتطوير مهاراتهم، وسماع مُشكلاتهم، ومُشاركتهم أفراحهم وأحزانهم.
وتلك النقطة مهمة جداً فهي فارقة بين القائد المتميز صاحب الإنجازات وغيره من القادة العاديين كما يقول **"جان كارلسون": "القائد هو الذي يجعل الآخرين يثقون به، أما القائد المميز فهو الذي يجعل الآخرين يثقون بأنفسهم، وليس هناك وصفاً للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير".**

اتخاذ القرار

القائد المؤثر لا ينفرد بالقرار إلا بحالات الضرورة، وفيما عدا ذلك هو يبادر بطرح المُشكلة أو القضية أمام أعضاء الفريق، ويملك القدرة على التعامل مع الأزمات وحلها، بشكل سريع، وفعّال.

هو أيضاً من يملك القرار في المُفاوضات التي يكون مسئولاً عنها بشكل كبير، فالنتيجة التي يصل إليها هي ما يحدد مقدار إنجازاته في هذا الشق تحديداً.

وبصفة عامة

القائد المؤثر هو من يملك:

- التحليل الدقيق للواقع، والقرارات المُتوقعة، والآثار الناتجة عنها.
- والتخطيط الفعّال شديد الوضوح والتفاصيل، لكل خطوة من خطوات العمل، وكل مرحلة من مراحله مع توفير خُطة بديلة للطوارئ.
- المرونة في التنفيذ، وتجهيز البدائل الفورية لأية عقبات تعترض طريق العمل، والتعامل معها بشكل سريع.
- السيطرة الحاسمة على مستوى سير العمل.
- التأكد باستمرار من توفير الدعم المادي والمعنوي للفريق أثناء العمل.
- التقييم الذاتي للمستوى، وتقييم مستوى العاملين معه، ومدى رضا المُستفيدين من العمل .. وذلك لتلافى أية أخطاء بالمُستقبل.

بعد كل ذلك يجب أن تأتي الإنجازات.



التدوير الوظيفي واكتشاف المواهب

يبحث المدراء غالباً عن حلول مبتكرة لما تواجهه شركاتهم من تحديات، ومن هنا ظهرت مبادئ التدوير أو "التنقل الوظيفي" (job rotation) كأسلوب معاصر لاستخدام التقنيات الحديثة.

وذلك بهدف إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم، سواءً في الأعمال الفنية، أو الإدارية، أو في مجال الإشراف، أو الإدارة، أو القيادة.

والتدوير في معناه المختصر:

يعني تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، في المستوى الوظيفي نفسه، وليس في مستوى آخر كما يروج البعض، بهدف الحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو يتطلبها تطور الموظف مستقبلاً، وبعد تحقق هذا الغرض يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير.

التدوير والنقل

أحياناً يخلط البعض بين التدوير والنقل، والفاصل بينهما أن التدوير الوظيفي بمثابة نقل مؤقت، بينما النقل دائم وثابت، كون التدوير يمنح الفرصة للموظفين العاملين بالمنشأة لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة تتراوح أحياناً بين أربع وخمس سنوات.

لكن .... لماذا التدوير؟

معظم أدبيات الإدارة الحديثة ترى أنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته كلما تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل، ولا شك أن ذلك كله سينعكس سلباً على عمل الموظفين، أو العاملين بالمنشأة بوجه عام.

وترجع أسباب تميز التدوير إلى ما يملكه من أدوات، فهو:

- يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين.
- ويتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى.
- يكشف للإدارة والقيادة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية، ويجعلها تضع يدها على مكامن القوة والضعف.
- يفيد المنشآت التي لا تريد أو لا قدرة لها على توظيف عاملين جدد، فيجعلها تستفيد من موظفيها الحاليين.

تجربة شركة إل جي

في زمن سابق قامت شركة إل جي (LG) للإلكترونيات، بتطبيق تدوير العمل على نطاق واسع، شمل تقريباً (2800) موظف، وذلك لمرتين.
ونجحت التجربة بشكل جيد، ما دفع شركات عالمية أخرى مثل "آي بي إم" (IBM) وبعض شركات تقنية المعلومات لتطبيقها.

هذا عالمياً، أما محلياً فلدينا تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة، إذ تبنت قيادة المعهد أسلوب التدوير على مدراء إدارات المعهد، وبعض الوظائف الإدارية والفنية الأخرى، إضافة لتجارب أخرى ناجحة ببعض دول الخليج، والدول العربية.

و**"التدوير"** بالنهاية هو أشبه بعملية الإحلال والتبديل، وقد يكتشف البعض في أنفسهم مواهب كامنة لم تكن لتظهر لو ظلوا بأماكنهم الوظيفية التي رسمتها لهم الإدارة منذ أول يوم بالعمل.

21

3 أساليب علمية لاستثمار وقت موظفيك الضائع

الوقت هو أثمن ما تملكه الشركات كما البشر، كما يقول المخترع **"توماس أديسون": "الوقت هو في الواقع رأس المال لأي إنسان، والشيء الوحيد الذي لا يستطيع أن يخسره".**

لذا يظل موضوع الإنتاجية أحد أهم الموضوعات الحيوية لدى منشآت القطاعين العام الخاص، وربما كان هو الأساس الذي تقوم عليه الأمور في القطاع الخاص بمختلف منشآته.
فزيادة الإنتاجية وتحسينها، تعني زيادة في معدل العائد على الأموال المستثمرة، وزيادة كلٍ من الربحية والتدفق النقدي للمنشآت.
تلك الإنتاجية تتأثر بعدة عوامل داخل بيئة العمل. وسنقتصر في هذا المقال على ما يتعلق ببعض الموظفين ووقت الفراغ الذي يضيع منهم في أعمال أخرى تؤثر بالنهاية على معدلات إنتاجيتهم بالسلب،
وبسببها تخسر الشركات الكثير من الفرص، والموارد، والأرباح أيضاً.
وهي أشياء بالمجمل يتضرر منها الموظفون أنفسهم، عندما يجدون أن مرتباتهم لا تزيد، ودرجاتهم الوظيفية تظل كما هي دونما تغيير.

بإمكان المدير استغلال أو القضاء على أوقات الفراغ لدى موظفيه بأساليب علمية، وليس بطرق عشوائية، ومن ذلك:

- أسلوب توسيع العمل:

ويعني إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الموظف على مستواه الإداري نفسه، بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد مخصص.

- أسلوب إثراء العمل:

وهو إعطاء الموظفين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع الرأسي في الأعمال، ودعم وتوفير الثقافات التي تتسم بتحقيق الالتزام الذاتي للموظفين والتعاون والاتصال، الذي يؤدي إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية.

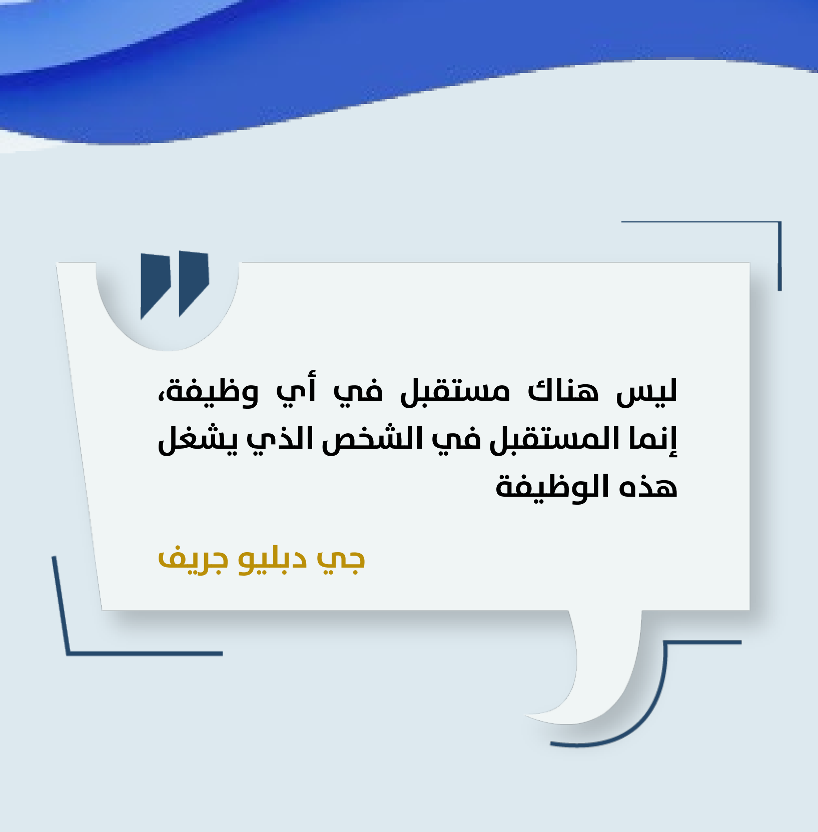
- أسلوب العمل المرن:

وهو مطبق بشركات عالمية متقدمة، ويسمح للموظفين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيحضرون خلال ساعات معينة وينصرفون خلال ساعات معينة، لكن بشرط تواجدهم بساعات محددة تسمى الوقت الأساسي (Core Time) خلال ساعات العمل اليومية (كان هذا بالطبع قبل أزمة كورونا).

وهذا الأسلوب يسمح للموظفين بجدولة أوقات دوامهم، حتى لا تتضارب مصالحهم الشخصية مع متطلبات العمل، فيقل بالتالي وقت الفراغ، ويكون بوسع الموظف اختيار الوقت الذي يعتقد أن إنتاجيته فيه تكون بأفضل مستوياتها.




محطات الموظفين
ومشاكـــل العمل



الحصول على العمل ليس نهاية السعي في الحياة، بل البداية، وكي تستمر في العمل بنجاح، وتتعامل مع زملائك بطريقة جيدة فأنت بحاجة لبعض النصائح.

في الصفحات القادمة نتعرف سوياً على كيفية السباحة في بيئة العمل، والتغلب على المشاكل، والاحتفاظ بالوظيفة والعلاقات مع الزملاء لأطول وقت ممكن.



22 الأخطاء وأنواع الموظفين

ينبغي لكل موظف أن ينتبه لأخطائه ويقوم بتغييرها، حتى لا يعرض نفسه للإقالة من عمله.
هذا مطلب ضروري، لكن قبل الحديث عنه دعونا نتعرف على الأسباب التي تدفع الموظف لتكرار الخطأ مرتين، لعلنا نصل إلى حلول لمنع ذلك.
في تكرار الخطأ سنجد عدة أنواع للموظفين:

الصنف الأول:

لديهم القدرة على اكتشاف خطأهم، وفهم الدروس التي يمرون بها، والعبرة منها، لكنهم يواجهون صعوبة كبيرة في تقويم أنفسهم، والتخلص من عاداتهم وطباعهم، التي قد تكون سبباً في وقوعهم بنفس الخطأ مراراً.
هؤلاء قد ينجحون أحياناً في ضبط أنفسهم ومقاومة الوقوع في الخطأ نفسه، لكنهم لا يكملون ما بدؤه في أغلب الأحيان، فتتكرر أخطاؤهم، بسبب ضعف إرادتهم واستسلامهم لعاداتهم.
وهم بحاجة لعلاج نفسي طويل، كي يتغلبوا على هذا الضعف، فالمشكلة لن تكون لديهم في العمل فقط، وإنما في الحياة بصفة عامة.

الصنف الثاني:

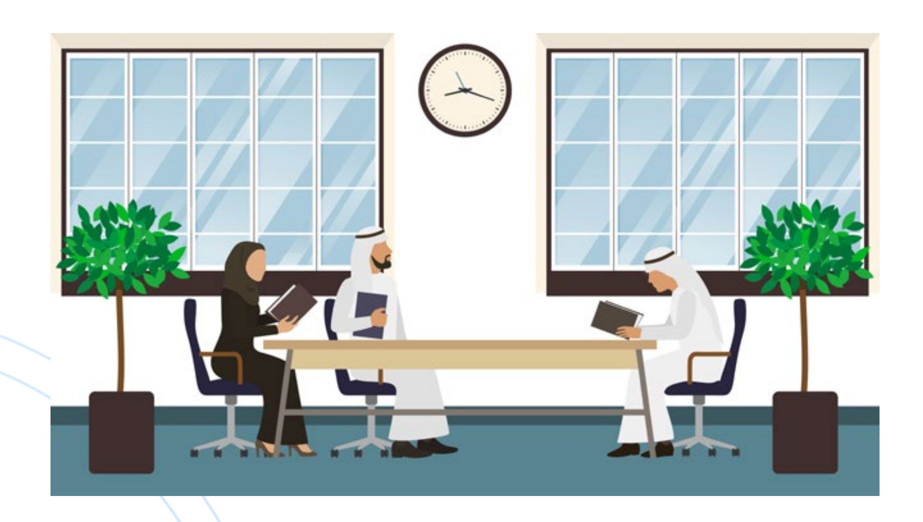
عادة يكون شخصية انفعالية ومتسرعة، لذا يخطئ في التسرع بالحكم على المواقف، وفي فهمه لها، ما يجعله يقع في نفس الخطأ مراراً.
وبعدها يندم على ردود أفعاله المتسرعة، ويزداد شعوره بالضيق، حينما يخطئ، وقد يقول في نفسه: ليتني أتمهل وأفكر قليلاً في تصرفاتي، حتى لا أكرر أخطائي، وأستفيد منها.
وهذا هو الحل لحالته: التمهل وعدم الاندفاع.

الصنف الثالث:

هؤلاء لديهم قناعة بعدم مسؤوليتهم المنفردة عن تكرار أخطائهم.
وهنا تكمن المشكلة الكبرى، فهذا النوع من الصعب عليه الاعتراف بخطئه، لاعتقاده أن هناك عوامل أخرى كانت السبب في وقوع هذه الأخطاء المتكررة منه.

البعض من هؤلاء أحياناً يكون صادقاً مع نفسه، فعندما يؤمن بأنه مخطئ، يعترف بمسؤوليته عن وقوع الخطأ، ويسعى لتصحيحه.
لكنه يكون مؤمناً في الوقت نفسه بأن الأشخاص الآخرين خاصة مدرائه بالعمل يجب أن يعترفوا بأنهم أحد أسباب وقوعه في الخطأ، ويصححوا أخطاءهم كي يصحح هو خطأه!! .. وتلك معضلة كبرى.
فهم بتلك الطريقة سيكررون خطأهم المرة تلو الأخرى.

يقول **ونستون تشرشل** رئيس وزراء بريطانيا الراحل: **"كل البشر يخطئون، لكن الحكماء فقط هم الذين يتعلمون من أخطائهم"**.



23 نجاح المبادرات يمر عبر بوابة الموظفين

أي مبادرة أو حملة بمكان العمل لا يمكن أن تتم دون إيمان الموظف بها وتعاونه أولاً ..

هذه إحدى القواعد الهامة التي تتأكد في بيئات العمل المختلفة، فالموظف هو رأس الحربة في تنفيذ أي قرار تريده الإدارة.
رجل الأعمال الشيخ سليمان الراجحي دخل يوماً أحد فروع مصرفه المسمى باسمه، فوجد أحد الموظفين ينزع "دبوساً معدنياً" من دفتر الورق ويلقيه بسلة المهملات.

وفوجئ الموظف بالشيخ يقلب السلة على المكتب، ويسأله أن يعد "الدبابيس" المُلقاة فيها، فكان عددها كبيراً، فقال له بلهجة أبوية: يا بني هذه ثروة، ثم تركه ومضى.
والشاهد في القصة أن الشيخ كان يتكلم كثيرا عن ضرورة الادخار وتوفير النفقات في العمل والمنزل، وينشر ذلك عبر حسابه على "تويتر" فضلا عن النشرات الداخلية التي تُوزع بالإيميل الرسمي، لكن كل ذلك لم تكن له فائدة على أرض الواقع طالما الموظف نفسه لا يعي أهمية تلك الرسائل والنصائح، ولا يؤمن بجدواها.
وقد أشار إلى ذلك **"فينس لومباردي"** بقوله: **"الالتزام الفردي بجهد الجماعة هو الذي يجعل الفريق يعمل، والشركة تعمل، والمجتمع يعمل، والحضارة تعمل".**

التخلص من المعاملات الورقية يوفر الكثير ..

هذه معلومة ندركها جيداً، لكن دعونا نضرب مثالاً للتوضيح : لدينا إدارة ضمن جهة حكومية لها علاقة بالجمارك، كانت تعمل بالكامل على استخدام الورق، وعندما تم حساب ما تتكلفه تلك الإدارة من أوراق عند استخراج شهادات المنشأ فقط، وجد أنها تستخدم ما يقارب (25) ألف شهادة سنوياً وتصدر منها (4) نسخ، ما يعني (100) ألف ورقة، وتتطلب كل شهادة إيصالاً، ما يؤدي إلى استخدام (25) ألف ورقة إضافية، ودائماً يكون هناك هامش (1%) لأخطاء الطباعة أي ما يعادل (1200) ورقة عند إدخال الموظف لبيانات غير صحيحة، ما يقتضي إعادة طباعتها مرة أخرى.! وإذا كانت هذه خدمة واحدة ضمن خدمات عدة تقدمها تلك الإدارة، فلنا أن نتخيل عدد المعاملات الورقية للجهة الحكومية ككل!!.

هذا إذا حسبنا التأثير السيئ للمعاملات الورقية من حيث التكلفة، فإذا أضفنا الوقت والجهد المهدر من الموظفين والمستفيدين من خدمات هذه الجهة، والتعطيل والعرقلة التي تنتاب المعاملات الورقية، والتعب الذي يتكبده الموظف نفسه في المراجعة، سنجد أننا كمن يعيش ويعمل بمبادئ العصور الوسطى، فيما العالم يشهد تطوراتقنياً يناطح السحاب. إذن من تلك الأمثلة يتضح أن فوائد التخلص من المعاملات الورقية هي فوائد مشتركة بين الموظف والجمهور وجهات العمل، لكن كما قلت سابقاً بدون الموظف وتعاونه المؤثر لن يحدث شيء من كل ما ذكرناه سابقاً، فمن الممكن جدا أن يماطل في التدريب أو التحول الإلكتروني، وغير ذلك من الوسائل المعروفة في العرقلة.

لذا فإن وعيه والتزامه وتنفيذه للخطط، هو بداية النجاح.

24 إن كنت جديداً بالشركة فابتعد عن هؤلاء

هناك موظفون لا يفرحهم شيء، ولا يرضيهم أي تطور بالعمل، ولا نجاح لأي زميل، ويصعب دائماً ترضيتهم.

هؤلاء للأسف ليس لهم أصدقاء سوى نيران حقدهم وسخطهم، فهم عادة يقضون يومهم بالتذمر، ويحسدون من حولهم، ويكرهون نجاحاتهم، ولكنهم لا يحركون ساكناً لتطوير أنفسهم، وغالباً ما تجدهم بطيئين في أداء العمل، ولا يتمون ما بدأوه!

النصيحة المنطقية التي ينبغي إسداؤها هنا هي أن تبتعد تماما عن هؤلاء الموظفين، وتتجنب الجلوس معهم، ولا تشركهم أو تشترك معهم في عمل واحد، فإذا كانوا قد وُلدوا بتلك الصفات فلن يتغيروا.. لكن ماذا إذا كانوا قد اكتسبوها خلال العمل؟!

هنا يكون للمدراء جزء من المسئولية، فهناك بعض المدراء يتسببون بتفشي صفة كره النجاح والحقد والحسد في نفوس الموظفين من خلال أعمالهم، وذلك عندما يوظفون بعض ذوي الصلة الوثيقة بهم، إما لقرابة أو صداقة أو توصية، أو عمل ما قاموا به مرة فأعجبهم.
وهنا يعمدون لتمييزهم على حساب غيرهم من الموظفين، ويقدمونهم عليهم دون وجه حق، مهما انضبط هؤلاء الآخرون، ومهما كانت لديهم من إنجازات مميزة أو إنتاجيات عالية!
مثل هذه التصرفات تخلق نوعاً من الحقد والكراهية بين الموظفين الذين يعملون، وبين الفئة التي تأخذ دون أن تعمل.

وقد يؤدي ذلك لوأد روح التنافس بين الموظفين، وإحجامهم عن أداء الأعمال المميزة، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والرقي لمستوى أفضل للعمل وللإدارة، وكذلك عدم اتقانهم للأعمال الموكلة إليهم لمعرفتهم المسبقة أنهم لن يحصلوا على مميزات أو مكافآت.

لذا حاول أن تتجنب دائماً كموظف جديد الدخول في نقاش مع هؤلاء الموظفين أو مع المدراء المسئولين عنهم، واجعل لنفسك شخصية مميزة، واحتفظ بقلبك الطيب، وتحل دائماً بالقناعة، تعش بينهم مرتاح البال.





معلومات شركتك سرُ أنت مؤتمن عليه

تسريب معلومات المنشآت سواءً كان من الداخل للداخل (بين الموظفين)، أو من الداخل إلى الخارج (من الموظفين لجهات وشركات خارجية) من الأمور ذات الخطورة البالغة.

الالتزام بعدم إفشاء معلومات المنشأة كما نعرفه منذ القديم، من أهم الالتزامات التي يجب على الموظفين التقيد بها، باعتباره أيضاً من أهم أخلاقيات وآداب المهنة.

ويجب ألا يقتصر ذلك على الفترة التي يشغل فيها الموظف الوظيفة، وإنما يتعدى ذلك إلى ما بعد الإحالة للتقاعد، أو ترك المنصب، أو المنشأة. فيما يتعلق بالشركات فإن الحفاظ على المعلومات الخاصة بها، يُعد من الأمور التي تحافظ على مكانتها بالسوق، وثبات موقفها التنافسي.

ولنتخيل لو أن معلومة خاصة بكيفية حساب تسعير المنتجات داخل الشركة مثلاً عرفت طريقها للخارج كيف ستكون النتيجة؟!. أو المعلومات الخاصة بخطط التسويق، أو الحملات الإعلانية، أو شكل المنتج المزمع تصنيعه.

ولا شك أن هذا يُلقي الكثير من العبء على المنشآت، ما يحتم عليها:

- دراسة نوع وحجم المعلومات المتاحة لديها، أو مخرجاتها، ومدخلاتها، من البيانات والمعلومات.
- وأن تضع أسساً منطقية وعلمية لمستويات السرية والإفشاء لهذه البيانات والمعلومات على المستويين العام والخاص. بما يتناسب مع مقتضيات الحاجة والعمل، وبما لا يؤثر أيضاً على مستوى إنجاز الأعمال والمهام، ولا يشكل خطراً وتهديداً لأمنها ومصالحها.

على الجانب الآخر يجب ألا يؤثر ذلك على ثقة المنشأة بالعاملين بها. إذ أن انعدام الثقة يولد ردود فعل سلبية مختلفة، مع أهمية مراعاة الدقة والوضوح في تحديد المستويات والدرجات المطلوبة لأنواع البيانات والمعلومات المعنية، بحيث يطلع عليها الأشخاص المعنيون فقط.

أيضاً ينبغي تقليل مواطن السرية، فكلما كانت مكامن السرية محدودة ومدروسة ومحصورة في نطاقها الضيق المطلوب، كلما نجحت المنشأة في الحفاظ عليها، والعكس صحيح. فكلما كانت المعلومات السرية واسعة ومطلقة. كان الحفاظ عليها صعباً.

26 كيف تبني سمعتك المهنية في سوق العمل؟

قبل الحديث عن أهمية **"السمعة المهنية"** للإنسان في عمله وحياته، ربما يتساءل البعض عن مفهوم السمعة المهنية نفسها، وماذا تعني.

وهو سؤال جدير بالإجابة، نظراً لما يكتنف هذا المصطلح من توهم معرفي، إذ تجد الكثيرين يرددونه ويستخدمونه في مفرداتهم، دون أن يكون لديهم إدراك كامل بمعناه.

هناك أكثر من تعريف للمهنية نفسها، يمكن اختصاره في:
"السمات والمهارات والمعارف الخاصة التي تميز الشخص عن الآخرين، ممن يشاركونه العمل بالمهنة نفسها".

ويتبع ذلك بشكل تلقائي إجادة هذا الشخص لمهنته، ومعرفة تفاصيلها وجميع ما يتعلق بها، ومنحها ما تعلمه من معارف، بما يمكنه من تطويرها.
"السمعة المهنية" إذن تعني أن يعرف عنك الآخرون (زملاء ومدراء شركات) هذا التميز، ما يجعلك مطلوباً للتوظيف بأكثر من جهة.
فكلما زادت الثقة بسمعة الإنسان وبخبرته المتراكمة، زادت فرصه الوظيفية.

وهي في علوم الإدارة تُعد الأساس في عملية التفاوض على الراتب والمميزات كما تقول **كيتي كارولن** مؤلفة كتاب:
"الإدارة لأعلى: حلول من الخبراء لتحديات يومية" (Managing Up: Expert Solutions to Everyday Challenges).

هناك أشياء يمكنها أن تبني للموظفين سمعة مهنية مميزة، أهمها أن:

- يتعلموا شيئاً جديداً كل يوم، وتكون لهم بصمتهم الخاصة في كل عمل يؤدونه.
- والتحلي بروح المبادرة، فلا تنتظر أن يفعل الآخرون شيئاً لتفعله .. وكن أول من يقترح، ولا تخش الخطأ، فالتقدم المهني لا يحصل دون ارتكاب الأخطاء. ف" **أعظم خطأ يرتكبه الإنسان هو الخوف من الوقوع في الخطأ"** كما يؤكد ذلك **الفيلسوف ألبرت هابرد**.
- الحرص على القيام ببعض المهام الصعبة التي تضيف لرصيد الشخص، فلتحقيق النمو المهني يحتاج كل منا لتحقيق تقدم، وهذا معناه تقديم الإنجازات، لذا عندما يفكر الإنسان المتميز في تغيير وظيفته، فسيكون ذلك بهدف تعزيز موقعه المهني وليس لمجرد التغيير كما يفعل البعض.

27 أهم المهارات التي تحقق لك الاستمرارية بالعمل

ليس جديداً أن نشير إلى أن الشركات الكبرى تسعى لاستقطاب الموظف الذي يملك مهارات متعددة في مجالات متنوعة، وتجعلها ميزة لتفضيله على الآخر، فهذا أمر مُسلم به.

لكن من المهم أن نؤكد ذلك، مراراً وتكراراً، لأن فيه تحقيق الاستقرار والاستمرارية الفعلية بالعمل.

وذلك من خلال توضيح بعض الأمور للموظفين:

- إتقانك العمل المُوكل إليك لم يعد من قبيل الاختيار، فهو الفارق بينك وبين غيرك من الموظفين، وهو أكبر شاهد، وأنصع دليل على مدى ولائك لشركتك، وحرصك على تحقيق أهدافها.
وهو يأتي قبل سرعة الإنجاز، لأنه الأهم، كما يقول **ستيف جوبز** مؤسس "أبل" : **"الناس تحكم عليك من خلال أدائك، لذلك ركز على مُخرجاتك، واجعل الجودة والإتقان مقاييس أعمالك، ولا تنظر إلى الكم ولكن إلى الكيف".**
- إظهار روح التعاون مع الزملاء قبل المدراء هو ما تحتاجه للاستقرار، فأنت بذلك تبث في نفوسهم نوعاً من الثقة الكبيرة تجاهك.

وتجعلهم يشعرون بمدى حبك وتفانيك في عملك، وأنك تؤثر التعاون والانسجام من أجل مصلحة العمل، عن الانطواء والبعد، الذي ينافي زيادة وقوة أواصر الترابط الاجتماعي، بين العاملين في مكان عمل واحد.

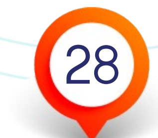
وفي هذا يقول المبتكر **اسحق نيوتن** متحدثاً عن نفسه: **"إذا كنتُ قد استطعت أن أرى أبعد من غيري، فلأنني وقفت على أكتاف عدد كبير من العمالقة".**

- لا تعد أحداً بما لا يمكنك أن تحققه، فالصدق له مفعول السحر في نفوس المدراء.

إذ يزيد من مدى اطمئنانهم إلى ما يقدمه الموظفون من عمل، ويجعلهم يزيدون من مهامهم ومناصبهم في العمل، فيزدادون بالتالي تمسكاً بهم.

- الموظف المبدع في عمله يختلف كلياً عن الموظف الروتيني الذي يؤدي ما يُكلف به من أعمال، هذه حقيقة يعرفها الجميع، وتغيب عن الموظف الروتيني نفسه.

لكن الرئيس المباشر، والمدير التنفيذي يمكنهما أن يميزا بين الموظف الروتيني .. وبين الآخر المبدع الذي يستحق الاستقرار والترقية.



الفرق بين الموظف المتميز والتقليدي

ما الفارق بين موظف متميز وآخر تقليدي؟

الإجابة ببساطة تكمن في التفاصيل، ونعني: الحرص على مواكبة التطورات المستمرة في سوق العمل، والاستفادة منها في تطوير الأداء.

لكن كيف يفعل الموظف ذلك بطريقة عملية؟

هناك طرق كثيرة لذلك، سنطرح هنا بعضها.

- أولى الطرق:

تكمن في التتبع المستمر لتلك التطورات، والتي تشمل كل ما يتعلق بالمهارات العملية، سواء من خلال الإنترنت بصفة عامة، أو عبر المواقع المخصصة للتطوير والتدريب. ثم العمل بكل ما هو متاح منها، مع البحث المستمر عن كيفية استخدامها، وتلك الاستمرارية يجب أن تظل بعقل الموظف، كي يمكنه اكتشاف كل ما هو جديد.

- الطريقة الثانية:

هي الاطلاع على كل ما هو جديد من التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل والإدارة، بعد معرفة المناسب منها بالطبع لمجال عمل من يريدون تطوير أنفسهم، ودراسة ما يخدم العمل فعلياً منها.

وهو ما ينصح به الخبير الاستراتيجي "إلفن رولن" بقوله: "اعرف كل ما هو جديد فغداً يصبح قديماً ثم أقدم ولن تستفيد منه وقتها".

الطريقة الثالثة:

الاستعانة بالدورات التدريبية، ولا شك أن اختيار الدورة يعتمد على الحاجة الفعلية لها، وكذلك التجربة العملية المسبقة، ليتسنى الاستفادة من تلك الدورة بصفة عملية.

الطريقة الرابعة:

بعض الشركات الكبرى تخصص لديها فريقاً إلكترونياً وظيفته البحث عن الجديد في عالم الإنترنت لتطوير مهارات الموظفين والمدراء، ويمكن الاستفادة من نتائج بحث هذا الفريق، والتعلم منها، وهي بالطبع ستوفر لموظفينا الكثير من الوقت والجهد.

29 هل تخضع فرص العمل للحظوظ؟

الفجوة بين فرص العمل وحظوظ الفوز بها أصبحت كالفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. هناك تباعد بينهما يزداد أحياناً لدى البعض، لدرجة تجعله يظن أن هناك شيئاً ما خطأ في حياته يجعله بعيدا عن مرمى التوظيف، وهو اعتقاد بعيد عن الصحة.

فأسواق العمل كما يرى خبير التنمية البشرية إرن بيفي لا تعترف بالحظ .. **"أخبر الآخرين بما تملكه لا بما يملكه الحظ".**
ليس من قبيل تأكيد ما ذكرناه بالمقدمة أن نقول إن المشكلة ليست عربية الطابع وإنما شبه عالمية، فهذه فعلاً الحقيقة.

ففي بريطانيا تؤكد دراسة أجراها الباحث آلن ميلبورن أن أبناء الأسر ذات النفوذ الاجتماعي هم الأكثر حظوة في الحصول على مهن راقية، كالطب والمحاماة، والصحافة، والوصول إليها أيضاً أسرع من أبناء الطبقات الأخرى.

يتضح من الدراسة أيضاً أن فرص العمل الجيدة باتت تتحول أكثر فأكثر نحو الاستقطابية والتخصص. وهو ما يفسر حصول نسبة قليلة من الباحثين عن عمل على تلك الوظائف، وربما يرجع السبب إلى أن البعض أدرك المفتاح السحري للوصول إلى فرص العمل الجيدة، فيما بقي الآخرون بعيدين عنه.

هذا بالطبع لا ينفي الحقيقة المؤكدة، وهي أن الأمر كله مرهون بتوفيق الله، لكننا نتحدث عن السبل البشرية، والمنطق الذي صار يحكم أسواق العمل حالياً. كما يقول **سقراط: "الآخرون يحكمون . لكن أنت من يهم".**

الوضع في فرنسا لا يختلف كثيراً عن بريطانيا، حسبما يوضح فرانسوا دوبيه، أستاذ علم الاجتماع في الجامعات الفرنسية، فوزن الوسط الاجتماعي له أهمية كبرى، ويكسب أصحابه حظوظاً كبرى في الوصول إلى الوظائف الراقية، ذات الرواتب الأعلى.

أما أبناء الشرائح الأخرى فنسبة قليلة منهم تصل إلى المدارس العليا. وتشير بعض الإحصائيات إلى أنه من أصل عشرة من أبناء العمّال بفرنسا ممن يدخلون المدرسة يتوقّف نصفهم عن الدراسة قبل نيل الشهادة الثانوية.

على كلٍ ليس المقصود هنا الحديث عن أبناء الأغنياء وغيرهم، لكن ما نود إيضاحه أن مسألة العمل المرهونة بالحظ ليست مشكلة عربية، لكنها في الغالب أيضاً ليست أمراً يُعول عليه في أدبيات الإدارة الحديثة.

ادرس وطور نفسك وتوافق مع سوق العمل، ودع الباقي على الله.



تصالح مع ذاتك

"أفضل شيء تفعله هو أن تخطئ، فماذا يمكنك أن تتعلمه من كونك بلا أخطاء؟! (آدم أوزبورن-مخترع أول كمبيوتر محمول).

أكثر الذين قد تقابلهم في الحياة ستجدهم يخشون الاعتراف بالخطأ، فهم يعتقدون أن ذلك معناه أنهم فاشلون بالحياة والعمل، وأن ذلك يعرقل ترقيتهم، وصعودهم إلى المناصب العليا.
وهي فكرة مغلوطة عن النجاح ومعناه، سواءً في العمل، أو الحياة بصفة عامة.
فأن تخطئ وتصيب، ثم تصيب وتخطئ، هذا هو جوهر الحياة نفسها، والنقطة الأولى في كتاب إدارة الذات، وطَرق أبواب النجاح، كإنسان أولاً، ثم كموظف.
النجاح لا يتجزأ، يجب أن تكون ناجحاً في جميع أمور حياتك، وليس جانباً واحداً فقط، فلا قيمة للنجاح في العمل، وأنت فاشل مع نفسك، وأسرتك ومحيطك الاجتماعي، أو العكس.

والنجاح –في العمل والحياة-يبدأ بـ:

- تكوين الإنسان صورة إيجابية لذاته، ويشمل ذلك الإحساس بسكينة القلب، ومعناه عدم شعوره بالذنب تجاه تصرف ما صدر عنه، أو الخوف من عاقبة شيء مماثل. وتحقيق مستوى عالٍ من الطاقة، وإنشاء علاقات طيبة مع الناس. ووجود أهداف ذات قيمة في حياته، وعدم الاحتياج المالي، فضلاً عن الشعور بتحقيق الذات.
- بناء العلاقات الشخصية الحسنة مع الآخرين.

وذلك بالتواضع وعدم التكبر، وحسن الاستماع لهم، وإشعارهم بقيمتهم، وأنهم مهمون، بالثناء عليهم، وإظهار الامتنان لهم، وإبداء الإعجاب بما يقدمونه، وعدم انتقادهم، أو الدخول معهم في جدال عقيم. وكل هذا يمكن اختصاره بالتعامل اللطيف، ويقول عنه **"صمويل كليمنس"** الشهير بـ**"مارك توين": "التعامل اللطيف هو اللغة التي يستطيع سماعها الأصم، ويستطيع رؤيتها الأعمى"**.

-الاستغلال الأمثل للوقت، فالوقت هو حياتك. وثمة شرطان بسيطان لإتقان إدارته:

الأول: أن تضمن انقضائه في الأمور الصحيحة،

والثاني: ألا تضيعه، ولا شك أنك تعرف الطرق المتعددة لتضييع الوقت.



31 التميز الوظيفي كيف يتحقق؟

نقرأ كثيراً الحديث النبوي الشريف: **(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)** "متفق عليه"، وربما لا نعرف لماذا قاله النبي **(صلى الله عليه وسلم)**، وإن كنا نستشهد به عادة على أهمية الكفاءة والإتقان. والثابت أن النبي قاله بعد وفاة الصحابي سعد بن معاذ (رضي الله عنه) عندما رأى (صلى الله عليه وسلم) ثغرة في مقبرته وهو يدفنه، واعتبر الرسول الكريم وجود تلك الثغرة -التي ربما كانت هينة-تشويهاً للعمل وانتقاصاً له، ودليلاً على عدم قيام من بنى المقبرة بأداء مهمته على الوجه الأفضل.

قدرة الموظفين على أداء العمل بفعالية وكفاءة تختلف من شخص لآخر، وهي خصائص يكتسبها البعض مع الوقت، فيما تكون فطرية لدى الآخرين، وإن كانت هناك وسائل يمكنها مساعدة الموظفين على أداء المهام بفعالية وكفاءة، **ومن ذلك:**

- التخطيط لأداء المهام، فهو يضمن للموظفين تحديد الأولويات، ما يساعدهم في إنجاز المهام المُوكلة إليهم.

براين تريسي صاحب المحاضرات الصوتية بعالم الأعمال يرى أن: "النجاح يساوي الأهداف، وما عداه كماليات"، وإذا نجح الموظف في التخطيط لعمله، أمكنه على الأقل تأجيل المهام غير المُلِحة لصالح الأكثر إلحاحاً.

- تهيئة مكان العمل، يساعد الموظف على إجادة عمله، كالضوء الطبيعي الجيد، والمساحة الفارغة الكافية على المكتب، والكرسي المريح.

وهذا يمكن للموظف أن يوفره لنفسه، خاصة إذا كان يعمل عن بُعد، أو يطالب به إن كان يعمل ببيئة عمل تقليدية.

أما التنظيم بصفة عامة مهم جداً، فقهر الفوضى، يتيح للعقل أن يفكر ويبدع، فلا يمكن للأداء المميز أن يتم وسط مجموعة مهام كبرى، يجب أن تُنجز مثلاً في وقت واحد.

ويبدو ذلك ترجمة لنصيحة **جيم رون (Jim Rohn)** الخبير الأمريكي أحد فلاسفة التنمية البشرية: **"إما أن تدير يومك أو هو الذي يديرك".**



32 تعرف على أسرار مهنتك

كل عامل أو موظف يمكنه التفوق في عمله إذا امتلك زمام مهنته، واكتسب العادات والتوجهات التي يمكنها تحسين قدرته على إدارة وقته، والعمل كلاعب أساسي في فريق عمله، والتواصل مع الآخرين بشكل جيد، وتنظيم نفسه، وتحمل المسؤولية، والتغلب على أعباء العمل الزائدة والإنهاك، ووضع أهداف مهنية سليمة، والترقي إلى المناصب العليا.
وليس هذا صعباً على من يريد التميز.
يقول الرئيس الأمريكي **إبراهام لنكولن** (امتدت رئاسته في الفترة بين 1861-1865م): **"نعم خطواتي بطيئة، لكني لا أسير للوراء أبداً".**

وهو يقصد أن يعمل الإنسان على تحسين نفسه طوال الوقت، والتعلم من أخطائه دائماً، فقوانين الحياة تقول إن تحرك الناجح نحو هدفه، يجعله يحرز تقدماً بطيئاً نوعاً ما، لكنه يتجه إلى الأمام بكل الأحوال.

وخبير التنمية البشرية **"أليكس إيه.لوك" (Alex A. Lluch)** يوجه نصيحة للموظفين في هذا الصدد بقوله: **"اعرف مواصفات وظيفتك، ولتكن على دراية كاملة بمهامها، لتكون قادراً على التفوق".**

وقد يحتار البعض في تنفيذ تلك النصيحة، لكن يمكن أن نوجهه إلى ضرورة أن يكون مرناً في عمله، لأن الموظف الذي يفتقر للمرونة يمكن أن يفسد العمل ويبطئ الإنتاج. وعليه أن يتقبل العمل الذي يكرهه إذا كان يسعى جدياً للتميز.

وعلى من يريد التفوق، أن يتحمل مسؤولية أفعاله، ويتجنب التلعثم في الحديث، او اتخاذ موقف دفاعي مُبالغ فيه، أو اختلاق أعذار لنفسه. وأن يحظى باحترام زملائه، فيفعل ما يجعله جديراً بثقتهم.

لرجل الأعمال الأمريكي الشهير **والتر إِلياس "والت دِيزنِي"** (Walt Disney) حكمة ثمينة، عن أهمية العلاقات والعمل الجماعي لإتمام النجاح، إذ يقول: **"يمكنك التوصل إلى أعظم الأفكار، لكنك ستحتاج إلى من يساعدك على تحويلها إلى نتائج، فلا يمكننا الوصول إلى القمة إلا إذا تعاونا جميعاً".**

وهذا سر آخر من أسرار المهنة يجب الإلمام به، وهو قاسم مشترك في جميع المهن، فلا يمكن التميز بالعمل دون إتقان مهارة التواصل، وهي مهمة شاقة، على العكس مما يظنه الكثيرون.



33 طور صحتك لتستمر بالعمل

تطوير الذات .. تلك الجملة التي تتردد كثيراً لها طرق وأساليب منوعة لتحقيقها، لكننا هنا سنركز على أشياء نراها واجبة الالتفات إليها لتحقيق التطور، وأهمها صحة الجسم.

ففي مشوار الحياة والعمل والاجتهاد ننسى هذا الجانب تماماً ونهمله، ما يؤثر سلباً على حياتنا ككل، ويمنعنا عن الإنجاز والنجاح في أعمالنا.

فالصحة تترك أثرها الواضح والكبير على أفكارنا، والعكس صحيح، كون أفكارنا تترك أيضاً أثراً واضحاً وكبيراً على صحتنا، فمن كان فكره متوجهاً نحو العناية بصحته لا نراه معتل الصحة، بل نراه دوماً مفعلاً متفاعلاً مع الحكمة الشهيرة: **"الوقاية خير من العلاج"**، ونرى أثر ذلك على مظهره الخارجي، وفكره المطروح، وتقدمه الوظيفي.

ومن المهم أن نوجد التوازن في استخدام أعضاء الجسم وطاقاته فالاعتدال في كل شيء حسن، وفي الملذات أحسن، والذي يسير وراء ملذاته يهلك طاقاته في غير عائد، وضبط النفس أمر يسعى إليه كل ذي عقل رشيد.

لذا ينبغي أن يكون لكل من يريد تطوير نفسه ما يشبه الورد اليومي لممارسة التدريبات البدنية، وأن يحافظ على هذا الورد كمحافظته على الطعام.

فالرياضة لا تقي فقط من السمنة وحسب، وإنما ترفع من الروح المعنوية، وتجعل من يمارسها في نشاط دائم، نتيجة آثارها الإيجابية المباشرة على الدورة الدموية، فضلاً عن تقوية العضلات، التي تمنح القوة والقدرة على التحمل.

الصحة ضرورة لتنمية وتطوير الذات، إذ بدونها يفقد الإنسان الأمل في التطوير، لافتقاده القدرة على ذلك، والصحة تساعد على التفكير السليم، والتخطيط الصحيح، والتنفيذ الفعال.

ولتقريب أو التأكيد على أهمية الرياضة والصحة في تطوير النفس، يكفي أن نشير إلى أن دور الصحة في تمكين الإنسان (الشاب، أو الرجل، أو المرأة، أو الفتاة) من النجاح والتميز في أي عمل يقوم به، يعادله في المقابل دور المرض في وقوع الفشل والتخلف عن ركب الناجحين المتقدمين.

وهناك تجارب كثيرة تدل على ذلك، فكم من ناجح أقعده المرض عن مواصلة نجاحه، واللحاق بركب المتميزين،

وكم من نشيط انسحب من ميدان السباق نتيجة اعتلال صحته، وعدم لياقته لمواصلة السباق، وكم من أحلام تكسرت على هضاب المرض، ولم يحصد أصحابها إلا خيبة الأمل.

وربما يؤكد ذلك مقولة **"ريتشارد ديني"** في كتابه **"انجح من أجل نفسك": "من المنطقي أن تُجري فحصاً شاملاً لصحتك وأن تداوم على هذا بشكل منتظم، لكن بين كل فحص وآخر فإنك تحتاج إلى الحفاظ على جسدك في أفضل حالة ممكنة، فالعقل يعمل بشكل أفضل عندما يكون الجسد صحيحاً ومُعافى".**

34 كيف تنهي صفقة التوظيف بأمان؟

أي شيء بعالم الاقتصاد هو عبارة عن صفقة تحتاج لمحاور بارع، متميز كي يقتنصها ..

وهكذا هي الوظيفة اليوم، تحتاج إلى عرض الموظف نفسه بطريقة ذكية، يتحلى فيها بالصدق، على الجهة التي يرغب بالعمل فيها، وأن يعتبر مقابلة التوظيف بمثابة أول صفقة بحياته، يجب عليه أن يكسبها.

على الموظف أن يبرز في هذه المقابلة مستوى الثقة الكبير بنفسه، جنباً إلى جنب التواضع، وعدم التكبر.

وأن يبرز كذلك ما يتحلى به من مستويات الأمانة والنزاهة، والولاء والتضحية، والتأهيل، والتدريب المتنوع الذي حصل عليه، والمهارات الإضافية، وتنوع الخبرات، التفكير المنطقي، القدرات الإبداعية في التفكير والإجابات وعلاج المشاكل، وعمق المعرفة والمهارة الفنية.

طريقة دخول الموظف للمقابلة، بمظهره ولباسه ..

كلها مؤشرات يجب الأخذ بها بعناية تامة، فضلاً عن المؤشرات القياديَّة كالهدوء والثقة والدقة والتواضع والمشاركة والرؤية وغيرها.

وكذلك نظرته للعمل الجماعي والمشاورة، ومستوى وضوح الرؤية والأهداف لديه، ومدى معرفته بما هو مُقدِم عليه وبحجم المسؤولية، ومدى استعداده للتحدِّي وخوض التجربة.

هذه الأشياء كلها تساهم في أن يعرض الموظف المبتدئ نفسه بشكل جيد بمكان التوظيف ..

هناك قصة لطيفة لشاب كان يطمح للتوظيف بشركة للبرمجة، ويحكي تجربته فيقول:

”كان عندي مقابلة من أجل عمل في أحد المعاهد التابعة لجامعة ألمانية (جامعتي التي أدرس فيها) فقضيت أكثر من ساعة وأنا احضر ملابسي و“أكويها” وأنظف حذائي، وأتعطر بأجمل العطور و و و...
ولكني عندما دخلت المقابلة فوجئت بأن الشخص الذي سيقوم بالمقابلة هو شاب بأول الثلاثينيات من العمر يلبس حذاءً رياضيًا وبنطال جينز وقميصًا يضعه فوق البنطال!.
وقد رحب بي بكل لطف ومن ثم دار بيننا حديث عام عن الشركة وعن الجامعة وعن دراستي وسكني وهكذا أحاديث لترطيب الجو.
ومن ثم تحدثنا عن المشروع الذي سأعمل به ومتطلباته، وسألني عن مشاريعي السابقة فأجبته بتفصيل تام.
وقد ساعدني الجو اللطيف والأحاديث العامة التي دارت بيننا على التحدث بثقة وهدوء.
وبعد نهاية اللقاء شكرني، وقال إنه سيتصل بي قريبًا بعد أن يجتمع بالمتسابقين الآخرين ليخبرني بالنتيجة.
وبعد حوالي أسبوعين ولقاء آخر مشابه مع الرئيس المالي للشركة، اتصل بي وأخبرني أنني حصلت على العمل.
والآن بعد مرور أكثر من ستة أشهر أشعر بمنتهى الرضى عن عملي. وخاصة بالجو اللطيف الذي ساد بيننا وبين المبرمجين الآخرين منذ أول لقاء“.

والواضح من القصة أن الراحة النفسية بين مسئول التوظيف والموظف كان لها دور مهم في اختياره، لكن عرضه لمشروعه وعمله بالتفاصيل أثبت أنه يجيد عمله ويتقنه .. وبهذا استطاع أن يقتنص صفقة التوظيف بمهارة وامتياز.

35

متى يحين موعد البحث عن عمل بشركة أخرى؟

بعد عدة سنوات في الشركة ينتاب البعض شعور بعدم الارتياح، والإحساس بأنه قد حان وقت مغادرة الشركة لكنهم يكذبون أنفسهم، ويستمرون في العمل، وفجأة تأتيهم الضربة القاصمة، إما بالإقالة أو بتدهور أوضاع الشركة نفسها، فيكون عليهم أن يبدؤوا من جديد في البحث عن شركة أخرى.

هناك عدة مؤشرات يمكن للموظف استشعار هذا الأمر كثيراً ليكون أكثر استعداداً لما هو آت.
هناك مؤشرات بعضها ظاهر والآخر خفي، ومنها أشياء يحس بها الشخص نفسه، ومنها أشياء خاصة بالشركة ووضعها في السوق، كانخفاض أرباحها مثلاً، وتوقفها عن تعيين موظفين جدد.
حينها يكون من الأفضل أن يبدأ الموظف في البحث عن عمل آخر، إذا كان ممن لا يتحملون المرور بضائقة مالية.
فالشركات التي تمر عادة بتعسر أو أزمة ما قد تفكر بتسريح بعض الموظفين، ولا تستبقي سوى المؤثرين، أي من تتأثر مواقعهم فعلياً إن هم غادروها.
وبعض الشركات لا تريد أن تُشعر موظفيها بأنهم على وشك الرحيل، أو لا تريد أن يترتب على رحيلهم دفع مستحقات مالية كبيرة، فتحاول دفعهم للاستقالة، فتعمد مثلاً إلى تغيير المسمى الوظيفي لهم للأقل.
فإذا حدث ذلك فعلى الموظف أن يعرف جيداً ما إذا كان التغيير لصالح العمل أم أنه حيلة، ثم يأخذ قراره.

- درجات التقييم الشهرية وُضعت بالأساس لتكون المرجع في الترقية، لكنها تنقلب لمؤشر على الرحيل إذا كانت سيئة لعدة أشهر على التوالي، حتى إذا افترضنا أنها ليست التقييم الذي يستحقه الموظف.

فثبات التقييم كما ترى **"أروا ثيرون"** (مسؤولة التوظيف بالأكاديمية العليا للأبحاث بكندا)، ليس في صالح الموظف، فهو أمر وظيفي سلبي وليس إيجابي.

- أنت نفسك يمكن أن تكون مؤشراً، فإذا قلت إنتاجيتك، وصرت تشعر أنك لم تعد تعمل بصورة جيدة فأنت بذلك على طريق الإقالة. لا يهم هنا إن كنت تمر بظروف صعبة تؤثر عليك، فهذا لا يهتم به رؤساؤك، ولا يعنيهم في شيء.

- إحساس الموظف بأنه صار مُراقباً بعد فترة طويلة من العمل بحرية، هو مؤشر أيضاً، فهو يعني أن جهة العمل بدأت تفقد الثقة في ولائه، أو ترى أنه يوجه مجهوده لجهات أخرى.

هذه بعض الإشارات بالطبع وليس كلها، لكنها تكفي كما يقول "وارين أبلك" (مدير التوظيف بشركة "أبيكس" بأستراليا) لإشعار الموظفين بضرورة الانتباه إلى أن القادم لن يسرهم.

الختام



في الصفحات السابقة قدمنا عدداً من النصائح للمدراء والقادة والموظفين، وهي نصائح مقتبسة من الكتب الإدارية، وأوراق عمل خاصة بنا، فضلاً عن أبحاث أجنبية، وتجارب شخصية، والهدف منها أن يستفيد منها جميع من يقرأ هذا الكتاب، وأن تفيدهم في حياتهم العملية.

فإن أعجبتهم واستفادوا منها كان هذا ما كنا نبغ، وإن كان غير ذلك، فإننا نتقبل وبكل صدر رحب انتقاداتهم ونصائحهم للتطوير، ونرحب دائماً بتلاقي الأفكار لإنجاز الأفضل مستقبلاً، فكل ما يهمنا هو أن يكون لعملنا فائدة.

وعلى الله القصد، وهو المستعان.

في هذا الكتاب

تواصل "مؤسسة وقف الحصالة" سعيها نحو تعزيز بيئات العمل، وتطوير الفكر العملي، ومساعدة القادة والمدراء والموظفين في تلمس مناطق جديدة من الإبداع.

وتضع أمامهم وسائل جديدة لحل المشاكل التي تعترضهم، مستوحاة من أفكار قادة عالميين، تتناسب مع بيئتهم المحلية.

وتأمل "مؤسسة وقف الحصالة" أن يكون هذا الكتاب إضافة جيدة لمكتبة "بيئة العمل"، يثري الفكر الإداري، ويكون مرجعاً للعاملين والموظفين، يستفيدون منه في حاضر ومستقبل حياتهم الوظيفية.